



1859



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica Social y Administrativa**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Diagnóstico de Necesidades y Plan de Capacitación para el Gobierno Autónomo  
Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, 2022.**

**Trabajo de Titulación previo a la  
obtención del título de Ingeniera en  
Administración de Empresas.**

**AUTORA:**

Natalia Guadalupe Ochoa Robles

**DIRECTOR:**

Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2023

Loja, 13 de septiembre de 2022

Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán. Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**C E R T I F I C O:**

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **“Diagnostico de Necesidades y Plan de Capacitación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, 2022”** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Empresas**, de autoría de la estudiante **Natalia Guadalupe Ochoa Robles**, con cedula de identidad Nro. **1105410730**; una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para a respectiva sustentación y defensa.

Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán. Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **Autoría**

Yo, **Natalia Guadalupe Ochoa Robles**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cedula de Identidad:** 1105410730

**Fecha:** 28 de marzo de 2023

**Correo electrónico:** [natalia.ochoa@unl.edu.ec](mailto:natalia.ochoa@unl.edu.ec)

**Celular:** 0996397998

**Carta de Autorización por parte de la autora, para la consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación**

Yo, **Natalia Guadalupe Ochoa Robles**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: “**Diagnostico de Necesidades y Plan de Capacitación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, 2022**”., como requisito para optar el título de **Ingeniera en Administración de Empresas**; autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para qué con fines académicos, la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintiocho días del mes de marzo del dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autora:** Natalia Guadalupe Ochoa Robles

**Cedula:** 1105410730

**Dirección:** Loja-Loja-Ecuador

**Correo electrónico:** [natalia.ochoa@unl.edu.ec](mailto:natalia.ochoa@unl.edu.ec)

**Celular:** 0996397998

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del Trabajo de Titulación:** Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán. Mg. Sc.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por haberme dado la vida y salud para culminar con mi carrera universitaria, por guiarme por el camino correcto y darme fuerzas para seguir adelante.

A mi familia por ser mi motivación para alcanzar mis metas; a mi mamá Nely María Robles (+), que desde el cielo siempre ha estado acompañándome y guiándome espiritualmente; a mi papá Manuel Efrén Ochoa Carrión, por nunca dejarme sola y apoyarme siempre en todo lo que he necesitado; a mis hermanos: Marco, Nixón, Alexis, Neisy y Jostin Ochoa, por ser parte de mi vida, y estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

*Natalia Guadalupe Ochoa Robles*

## **Agradecimiento**

Primeramente, agradecer a Dios por bendecirme y acompañarme en todo momento.

A la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica Social y Administrativa, especialmente a la carrera de Administración de empresas, por haberme permitido realizar mis estudios superiores y a todos los catedráticos y personal administrativo.

A mi familia, quienes siempre me ha apoyado incondicionalmente, por ser quienes me apoyan y guían con sus enseñanzas en todo momento, por ser un ejemplo a seguir, y principalmente por ser mi motivación para alcanzar mis metas.

Al personal del GAD Municipal Chaguarpamba, por permitirme realizar mi trabajo de titulación, por su colaboración y por brindarme la información que necesitaba.

A mi director del Trabajo de Titulación, Ing. Raúl Ernesto Chávez por la asesoría y por guiarme con paciencia y sabiduría en el desarrollo de mi trabajo de titulación.

*Natalia Guadalupe Ochoa Robles*

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>vii</b>
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras .....	xiii
Índice de anexos .....	xvi
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
<b>4.1. Marco referencial</b> .....	<b>6</b>
<b>4.2. Marco teórico</b> .....	<b>9</b>
4.2.1. Diferencias entre capacitación, formación y adiestramiento.....	9
4.2.2. Detección de necesidades de capacitación (diagnostico). .....	12
4.2.3. Fases para el diagnóstico de necesidades de capacitación .....	12
4.2.4. Niveles de Análisis para la detección de Necesidades de Capacitación. 13	
4.2.5. Medios para detectar las necesidades de capacitación .....	19
4.2.6. Indicadores de necesidades de capacitación .....	21
4.2.7. Plan de capacitación .....	23
4.2.8. La capacitación .....	23
4.2.9. Enfoque de la Capacitación .....	24

4.2.10.	Objetivos de la capacitación .....	24
4.2.11.	Contenido de la Capacitación .....	25
4.2.12.	Componentes de la Capacitación.....	26
4.2.13.	Planeación de la capacitación .....	27
4.2.14.	Tecnología educativa de la capacitación .....	27
4.2.15.	Ejecución de la capacitación.....	28
4.2.16.	Factores para la ejecución de la capacitación .....	29
4.2.17.	Tipos de Capacitación .....	29
4.2.18.	Modalidades de la Capacitación .....	30
4.2.19.	Evaluación de los resultados de la capacitación .....	31
4.2.20.	Medidas para evaluar la capacitación .....	32
4.2.21.	Elementos que debe tener el plan de capacitación .....	33
<b>4.3.</b>	<b>Marco conceptual.....</b>	<b>37</b>
<b>5.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1.</b>	<b>Enfoque .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1.</b>	<b>Métodos.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.</b>	<b>Técnicas .....</b>	<b>39</b>
<b>5.3.</b>	<b>Diseño de Investigación .....</b>	<b>40</b>
<b>5.4.</b>	<b>Procedimiento .....</b>	<b>40</b>
<b>6.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>42</b>
<b>6.1.</b>	<b>Resultados para determinar la cultura organizacional del GAD Municipal Chaguarpamba .....</b>	<b>42</b>
<b>6.2.</b>	<b>Resultados de la aplicación de la encuesta para determinar el grado de conocimientos.....</b>	<b>46</b>
<b>6.3.</b>	<b>Resultados de la aplicación de la encuesta para determinar las habilidades del personal del GAD Municipal Chaguarpamba.....</b>	<b>65</b>



6.4. Resultados de la encuesta para determinar el desempeño del personal (preguntas complementarias).....	74
7. Discusión.....	107
7.2. Caracterización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba.....	107
7.3. Diagnóstico de necesidades de capacitación .....	117
7.1. Propuesta de plan de capacitación .....	127
8. Conclusiones.....	144
9. Recomendaciones.....	145
10. Bibliografía.....	146
11. Anexos.....	149

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Posibilidades de respuesta del Inventario de Cultura Organizacional .....	42
<b>Tabla 2.</b> Estilos de cultura Organizacional.....	42
<b>Tabla 3.</b> Resultados del inventario de Cultura Organizacional .....	42
<b>Tabla 4.</b> Edad del personal encuestado .....	46
<b>Tabla 5.</b> Género .....	47
<b>Tabla 6.</b> Cargo que desempeña.....	47
<b>Tabla 7.</b> Tiempo que lleva en el cargo .....	48
<b>Tabla 8.</b> Grado Máximo de Estudios.....	49
<b>Tabla 9.</b> Conocimiento sobre la Institución.....	50
<b>Tabla 10.</b> Identificación con la Institución.....	51
<b>Tabla 11.</b> Identificación con los valores del municipio.....	52
<b>Tabla 12.</b> Integración en la unidad de trabajo y dentro de la institución .....	53
<b>Tabla 13.</b> Coordinación con otros departamentos .....	54
<b>Tabla 14.</b> Instrucción y experiencia sobre las tareas y funciones a desarrollar.....	54
<b>Tabla 15.</b> Demostración de competencias profesionales y personales.....	56
<b>Tabla 16.</b> Funciones que desarrollan y temas que necesita conocer el personal.....	56
<b>Tabla 17.</b> Cuenta con habilidades, actitudes y conocimientos .....	61
<b>Tabla 18.</b> Conocimientos.....	62
<b>Tabla 19.</b> Conocimientos que consideran necesarios desarrollar.....	64
<b>Tabla 20.</b> Habilidades.....	65
<b>Tabla 21.</b> Habilidades que considera necesarios desarrollar .....	67
<b>Tabla 22.</b> Actitudes.....	68
<b>Tabla 23.</b> Actitudes que consideran necesarias desarrollar .....	70
<b>Tabla 24.</b> Funciones Asignadas.....	70
<b>Tabla 25.</b> Motivación del personal .....	71

<b>Tabla 26.</b> Tipo de Motivación .....	72
<b>Tabla 27.</b> La capacitación es un factor motivacional .....	73
<b>Tabla 28.</b> Herramientas de oficina que necesita el personal .....	74
<b>Tabla 29.</b> Respuesta frente a dificultades .....	76
<b>Tabla 30.</b> Instrucción sobre nuevos mecanismos de trabajo .....	76
<b>Tabla 31.</b> Control de actividades .....	77
<b>Tabla 32.</b> Encargados del control de actividades .....	78
<b>Tabla 33.</b> Frecuencia del control de actividades .....	79
<b>Tabla 34.</b> Instrumentos para el control de actividades .....	80
<b>Tabla 35.</b> Sistema de Evaluación de desempeño.....	80
<b>Tabla 36.</b> Frecuencia de evaluación de desempeño .....	81
<b>Tabla 37.</b> Desempeño laboral del equipo de trabajo .....	82
<b>Tabla 38.</b> Conocimiento del número de personas en cada departamento .....	83
<b>Tabla 39.</b> Número adecuado de colaboradores .....	84
<b>Tabla 40.</b> Satisfacción en el trabajo que realiza en la institución.....	84
<b>Tabla 41.</b> Razones por las que les atrae el puesto de trabajo .....	85
<b>Tabla 42.</b> Satisfacción de la trayectoria en la institución .....	86
<b>Tabla 43.</b> Existen buenas relaciones laborales .....	87
<b>Tabla 44.</b> Discusiones entre compañeros de trabajo .....	88
<b>Tabla 45.</b> Paros o huelgas por inconformidades laborales .....	88
<b>Tabla 46.</b> Importancia de la capacitación .....	89
<b>Tabla 47.</b> Beneficios de la capacitación .....	90
<b>Tabla 48.</b> Participación en programas de capacitación .....	91
<b>Tabla 49.</b> Ultima capacitación recibida.....	92
<b>Tabla 50.</b> Existencia de programas de capacitación en la Institución .....	93
<b>Tabla 51.</b> Forma de impartir programas de capacitación .....	94

<b>Tabla 52.</b> Frecuencia de capacitación dentro del municipio .....	95
<b>Tabla 53.</b> Capacitación recibida por parte de la institución .....	95
<b>Tabla 54.</b> Lugar para impartir la capacitación.....	96
<b>Tabla 55.</b> Las capacitaciones y la relación con el puesto de trabajo .....	97
<b>Tabla 56.</b> Responsables de los costos de capacitación .....	98
<b>Tabla 57.</b> Considera necesario tomar un curso de capacitación.....	99
<b>Tabla 58.</b> La capacitación mejora el desempeño laboral.....	100
<b>Tabla 59.</b> Le gustaría que exista un programa de capacitación dentro del municipio .....	101
<b>Tabla 60.</b> Duración para las actividades de capacitación.....	102
<b>Tabla 61.</b> Frecuencia para las actividades de capacitación .....	102
<b>Tabla 62.</b> Lugar para las actividades de capacitación .....	103
<b>Tabla 63.</b> Métodos para la capacitación .....	104
<b>Tabla 64.</b> Recomendaciones para la capacitación .....	105
<b>Tabla 65.</b> Análisis de los estilos de cultura organizacional.....	117
<b>Tabla 66.</b> Temas que requiere conocer el personal .....	121
<b>Tabla 67.</b> Habilidades que considera necesarios desarrollar .....	124
<b>Tabla 68.</b> Actitudes que considera necesarias desarrollar.....	124
<b>Tabla 69.</b> Presupuesto para la capacitación.....	142
<b>Tabla 70.</b> Cronograma de actividades para el plan de capacitación.....	142

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Sistema organizacional de capacitación .....	13
<b>Figura 2.</b> Iceberg de la cultura organizacional .....	14
<b>Figura 3.</b> Capacitación y desarrollo del personal .....	18
<b>Figura 4.</b> Operaciones y tareas: adquisición de habilidades .....	18
<b>Figura 5.</b> Tipos de cultura organizacional del GAD Municipal Chaguarpamba.....	45
<b>Figura 6.</b> Edad .....	46
<b>Figura 7.</b> Género.....	47
<b>Figura 8.</b> Cargo que desempeña .....	48
<b>Figura 9.</b> Tiempo en el cargo .....	48
<b>Figura 10.</b> Grado Máximo de estudios .....	49
<b>Figura 11.</b> Conocimientos sobre la institución.....	51
<b>Figura 12.</b> Identificación con la Institución .....	52
<b>Figura 13.</b> Identificación con los valores del municipio .....	52
<b>Figura 14.</b> Integración en la unidad de trabajo y la institución. ....	53
<b>Figura 15.</b> Coordinación con otros departamentos .....	54
<b>Figura 16.</b> Instrucción sobre las tareas y funciones a desarrollar .....	55
<b>Figura 17.</b> Demostración de competencias profesionales y personales .....	56
<b>Figura 18.</b> Cuenta con habilidades, actitudes y conocimientos .....	62
<b>Figura 19.</b> Conocimientos .....	63
<b>Figura 20.</b> Conocimiento que considera necesarios desarrollar.....	64
<b>Figura 21.</b> Habilidades .....	66
<b>Figura 22.</b> Habilidades a desarrollar .....	67
<b>Figura 23.</b> Actitudes.....	68
<b>Figura 24.</b> Actitudes a desarrollar .....	70
<b>Figura 25.</b> Funciones asignadas. ....	71

<b>Figura 26.</b> Motivación al personal .....	71
<b>Figura 27.</b> Tipo de Motivación.....	72
<b>Figura 28.</b> La capacitación como factor motivacional .....	73
<b>Figura 29.</b> Herramientas de oficina que necesita desarrollar el personal.....	75
<b>Figura 30.</b> Respuesta frente a dificultades .....	76
<b>Figura 31.</b> Instrucción sobre nuevos mecanismos de trabajo.....	77
<b>Figura 32.</b> Control de Actividades .....	77
<b>Figura 33.</b> Encargados del control de actividades.....	78
<b>Figura 34.</b> Frecuencia del control de actividades.....	79
<b>Figura 35.</b> Instrumentos para el control de actividades.....	80
<b>Figura 36.</b> Sistema de evaluación de desempeño.....	81
<b>Figura 37.</b> frecuencia de la evaluación de desempeño laboral.....	81
<b>Figura 38.</b> Desempeño laboral del equipo de trabajo.....	82
<b>Figura 39.</b> Conocimiento del número de personas dentro del departamento.....	83
<b>Figura 40.</b> Número adecuado de colaboradores .....	84
<b>Figura 41.</b> Satisfacción en el trabajo que realiza en la institución .....	85
<b>Figura 42.</b> Razones por las que les atrae el puesto de trabajo.....	85
<b>Figura 43.</b> Satisfacción de la Trayectoria en la Institución. ....	86
<b>Figura 44.</b> Existen buenas relaciones laborales.....	87
<b>Figura 45.</b> Discusiones entre compañeros de trabajo.....	88
<b>Figura 46.</b> Paros o huelgas por inconformidades laborales.....	89
<b>Figura 47.</b> Importancia de la Capacitación. ....	89
<b>Figura 48.</b> Beneficios de la capacitación.....	90
<b>Figura 49.</b> Participación en programas de capacitación.....	92
<b>Figura 50.</b> última capacitación recibida .....	92
<b>Figura 51.</b> Existencia de programas de capacitación en la Institución. ....	93

<b>Figura 52.</b> Forma de impartir la capacitación .....	94
<b>Figura 53.</b> Frecuencia de capacitación dentro del municipio.....	95
<b>Figura 54.</b> capacitación recibida por parte de la institución.....	96
<b>Figura 55.</b> Lugar que recibió la capacitación. ....	96
<b>Figura 56.</b> Capacitación y relación con el puesto. ....	97
<b>Figura 57.</b> Quienes responden por los costos de capacitación. ....	98
<b>Figura 58.</b> Considera necesario tomar cursos de capacitación.....	99
<b>Figura 59.</b> Una capacitación mejora el desempeño laboral.....	100
<b>Figura 60.</b> Le gustaría que exista un programa de capacitación dentro del municipio. ....	101
<b>Figura 61.</b> Duración de las actividades de capacitación. ....	102
<b>Figura 62.</b> Frecuencia para las actividades de capacitación.....	103
<b>Figura 63.</b> En qué lugar le gustaría que se desarrolle los cursos de Capacitación.....	103
<b>Figura 64.</b> Métodos para la capacitación.....	104
<b>Figura 65.</b> Recomendaciones para la capacitación. ....	105
<b>Figura 66.</b> Estructura Organizacional del GAD Chaguarpamba.....	110

## Índice de anexos

<b>Anexo 1.</b> Inventario de cultura organizacional (hoja de procesamiento) .....	149
<b>Anexo 2.</b> Formato de la entrevista dirigida al jefe de talento humano .....	161
<b>Anexo 3.</b> Formato de la encuesta aplicada al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.	162
<b>Anexo 4.</b> Fotografías.....	177
<b>Anexo 5.</b> Certificación de traducción del Abstract.....	178



## **1. Título**

Diagnóstico de necesidades y Plan de capacitación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chaguarpamba, 2022.

## 2. Resumen

El presente trabajo de titulación denominado Diagnóstico de Necesidades y Plan de Capacitación para el GAD Municipal del cantón Chaguarpamba, da cumplimiento al objetivo principal, que es la elaboración de un plan de capacitación para mejorar habilidades, conocimientos y capacidades del personal, se desarrolló en base a un diagnóstico de necesidades, en el cual se determinó la cultura organizacional, el nivel de conocimientos y las habilidades que necesita desarrollar el personal; estuvo dirigido al personal que labora en la Institución. Se llevó a cabo mediante el empleo del método descriptivo, que permitió identificar, describir y caracterizar las necesidades encontradas. Entre los principales resultados se destaca una cultura predominante de estilo agresivo – defensivo, dentro del cual no se fomentan las buenas relaciones laborales y no se manejan actitudes positivas, lo que genera una cultura organizacional deficiente y que por lo tanto no se da cumplimiento a la filosofía institucional; los conocimientos se ubican en un nivel medio, existe cierta deficiencia en conocimientos sobre: filosofía institucional, relaciones humanas y conocimientos técnicos del cargo; se necesita desarrollar habilidades interpersonales, técnicas del cargo y habilidades tecnológicas y digitales; así mismo, se debe modificar actitudes como: paciencia, compañerismo y trabajo en equipo. Finalmente, se concluye que, el municipio no cuenta con un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral, debido a que no se destina presupuesto para capacitación; por lo tanto, el GAD Municipal Chaguarpamba para mejorar su accionar y la prestación de servicios, tiene que mejorar su cultura organizacional, modificar comportamientos, desarrollar conocimientos y habilidades, mediante la ejecución de una capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas.

**Palabras Clave:** Plan de Capacitación, cultura organizacional, conocimientos, habilidades, actitudes, desempeño laboral.

## **2.1. Abstract**

This degree research paperwork called Needs Diagnostics and Development Plan for the GAD Municipal of the Canton Chaguarpamba fulfills the main objective, which is the development of a training plan to improve the skills, knowledge, and abilities of staff we developed based on the needs of assessment which determined the organizational culture, to improve the staff members the level of knowledge and skills needed; we aimed it at staff working in the institution. We conducted it using the descriptive method, which made it possible to identify, describe and characterize the needs encountered. Among the main results, a predominant culture of aggressive-defensive style stands out, within which good labor relations are not encouraged, and positive attitudes are not well handled, which generates a deficient organizational culture; therefore, the institutional philosophy has not complied; we ranked the knowledge at a medium level, there is a degree of deficiency in the knowledge about institutional philosophy, human relations and technical knowledge of the position; it is necessary to develop interpersonal skills, techniques of the position and technological and digital skills; likewise, they should modify attitudes such as patience, companionship, and teamwork. Finally, we concluded that the municipality does not have a training plan to improve job performance because there is no budget allocated for training; therefore, the GAD Municipal Chaguarpamba must improve its organizational culture, modify behaviors, develop knowledge and skills through the implementation of training according to the identified needs to improve its actions and service delivery.

**Keywords:** Training plan, organizational culture, knowledge, skills, attitudes, work performance

### **3. Introducción**

El diagnóstico de necesidades y los planes de capacitación, son actividades educativas muy importantes dentro de la Institución, que permiten mejorar el desempeño laboral, brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional. La falta de capacitación puede traer varias consecuencias como: un bajo desempeño laboral, empleados desmotivados, desperdicio de tiempo y recursos, entre otros. Dentro del GAD Municipal Chaguarpamba, no se ha realizado un diagnóstico de necesidades que permita conocer las carencias formativas existentes en el personal; así mismo, no se ha realizado un plan de capacitación, que le permita al personal mejorar sus conocimientos, desarrollar habilidades y modificar conductas, debido a que no se destina presupuesto para este fin; lo que ha generado una cultura organizacional débil, bajo rendimiento laboral y conflictos internos. Mediante el presente trabajo se pretende mejorar y desarrollar conocimientos, habilidades y competencias del personal del Gad Municipal Chaguarpamba, a través de una capacitación con base en un diagnóstico de necesidades.

Según Chiavenato (2011), la capacitación es un proceso educativo por medio del cual, el personal adquiere conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos planteados. Así mismo una capacitación ayuda a tener un personal motivado y con un buen desempeño laboral; la capacitación no debe verse como un gasto, sino como una inversión que ayudara a cumplir las metas propuestas. La capacitación debe desarrollarse en base a cuatro pasos fundamentales, la detección de necesidades de capacitación, un programa de capacitación, la ejecución del programa y la evaluación.

Po lo tanto, el presente trabajo de investigación, se llevó a cabo tomando en cuenta el proceso antes mencionado, se inició con el diagnóstico de necesidades, que permitió conocer la situación actual y las necesidades actuales por las que atraviesa el personal; las técnicas utilizadas fueron inventario de cultura organizacional para determinar conductas y comportamientos predominantes, encuesta para determinar conocimientos y habilidades, y entrevista para complementar la información recolectada; así mismo se utilizó el método descriptivo que permitió analizar, describir y caracterizar las necesidades encontradas, el desempeño laboral y las necesidades de capacitación. Entre los principales resultados, se identificó una cultura organizacional predominante de estilo agresivo – defensivo, en la cual no se maneja buenas relaciones laborales, que por lo tanto origina conductas y comportamientos negativos; seguidamente se encuentra el estilo pasivo – defensivo, en el que

se busca evitar responsabilidades, prefieren no arriesgarse a tomar decisiones que pueden comprometerlos; finalmente se encuentra una cultura de estilo constructivo en donde se promueve conductas y actitudes positivas en beneficio del personal y de la organización. Se determinó un nivel medio de conocimientos, existe cierta deficiencia en conocimientos acerca de la filosofía institucional y conocimientos técnicos de cargo, de igual manera se necesita desarrollar habilidades interpersonales, tecnológicas y digitales y habilidades técnicas del cargo. En cuanto a actitudes, se debe modificar actitudes como paciencia, tolerancia, bien común, compañerismo, empatía y trabajo en equipo. De acuerdo a estos resultados se concluye que, el GAD Municipal Chaguarpamba, debe destinar presupuesto para capacitaciones, mediante las cuales se enfoque en mejorar su cultura organizacional, trabajar para obtener una cultura de estilo constructivo, en el que existan buenas relaciones laborales y conductas positivas. Así mismo se debe enfocar en desarrollar y actualizar conocimientos, habilidades y conductas, además que les permita realizar sus actividades laborales eficientemente y dentro de un ambiente laboral adecuado, basándose en sus valores y principios, y así puedan brindar una buena atención a la comunidad Chaguarpambense.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1.Marco referencial**

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado por Yolanda Bravo y Yahaira Vásquez, en su trabajo referente al diagnóstico de necesidades y propuesta de un plan de capacitación para la empresa ESFEL S.A Esmaltes Ferro ELJURI ubicada en la ciudad de Cuenca de la provincia de Azuay, señala que el personal de la empresa no ha recibido programas de capacitación; los temas que se determinaron mediante el diagnóstico de necesidades son sobre la seguridad laboral y primeros auxilios debido a su trabajo con productos químicos, así mismo sobre relaciones humanas y procesos que se desarrollan en otros departamentos especialmente en áreas de asesoría técnica, producción y atención al cliente en cuanto al manejo de las quejas. Los temas a desarrollar en la propuesta del plan de capacitación están directamente relacionados con los problemas encontrados y deberán dar respuesta a las necesidades del personal, siendo los principales: el desarrollo de competencias que incentiven el trabajo en equipo, prevención y control de riesgos, seguridad y salud en un ambiente con productos químicos, manejo de quejas y conflictos por teléfono, calidad en atención al cliente, motivación para la excelencia personal y profesional, habilidades comunicativas, etc., con el fin de mejorar su desempeño laboral y profesional, mediante la dotación de conocimientos actualizados (Bravo & Vasquéz, 2012).

En la investigación realizada por Mogrovejo y Gutiérrez, (2019) sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación para la elaboración de un plan de capacitación para el desarrollo del personal administrativo de la municipalidad Distrital del Cerro Colorado en Arequipa, del periodo 2019, menciona que la problemática principal es la falta de adiestramiento al personal respecto a nuevos conocimientos, así mismo no se han desarrollado diagnósticos de capacitación que permita determinar los temas que el personal necesita conocer y actualizar; además el municipio no cuenta con un plan de desarrollo para las personas, por lo que se ha producido una declinación en el desarrollo de la organización. Esta investigación se llevó a cabo con el fin de identificar las necesidades de capacitación y verificar el nivel de conocimientos del personal del municipio, para luego diseñar una propuesta de plan de capacitación, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades. Se logró identificar que los trabajadores administrativos de la municipalidad tienen desconocimiento de la misión, visión, objetivos organizacionales, mencionan que no se sienten identificados con la municipalidad, así mismo se determinó que se necesita mayor inversión en la formación y capacitación del personal

administrativo, debido a la falta de conocimiento y experiencia, en lo relacionado a las funciones que deben desempeñar en cada puesto de trabajo, así como habilidades técnicas para el manejo de programas de computación y habilidades propias del puesto de trabajo para desempeñar adecuadamente sus actividades. (Mogrovejo & Gutierrez, 2019).

Por otro lado en investigación realizada por Susana Ledezma, sobre la elaboración de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal de Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, sostiene que la causa del bajo rendimiento y desempeño laboral en el sector público es por el escaso adiestramiento técnico de las capacidades del personal, desconocimiento de nuevas disposiciones o fallas en la gestión del talento humano, el objetivo general de la investigación fue mejorar el desempeño laboral del GADPB debido a los problemas encontrados mediante un proceso de diagnóstico de necesidades, las cuales están relacionadas a la descoordinación y poca efectividad en la ejecución de procesos y actividades del personal, así mismo se determinó un alto nivel de profesionalismo en empleados mientras que los trabajadores es lo contrario, algunos de los empleados y trabajadores no se encuentran en un área de acuerdo a su perfil profesional. Estas necesidades fueron solventadas mediante el diseño, la implementación de un plan de capacitación, dividido en dos etapas: la primera que comprende 29 cursos y la segunda que consta de 38 cursos, dirigidos a actualizar los conocimientos del grupo de empleados y a formar competencias para el grupo de trabajadores, así como a satisfacer los requerimientos de puesto de empleados y trabajadores, los temas para la propuesta del plan de capacitación son: sobre manejo de cuencas y microcuencas hídricas, participación ciudadana, albañilería, estrategias de comunicación, asertividad, técnicas de archivo, entre otros. Para medir los resultados se realizó una evaluación de desempeño laboral luego de 3 meses de aplicar el plan de capacitación, dando como resultado un incremento del 18,19% en el promedio general de desempeño del personal. (Ledezma, 2012)

Por otra parte, de acuerdo al trabajo de investigación denominado Diagnóstico de necesidades y plan de capacitación para las Farmacias FYBECA del periodo 2014, elaborado por Byron Farez y Alexander León, que para la recopilación de la información se utilizaron instrumentos como la encuesta y la entrevista, las mismas que se aplicó a los empleados, trabajadores y directivos de la empresa, para en base a ello realizar la propuesta de capacitación al personal involucrado, luego de procesada y analizada la información se determinaron cuatro temas para la formulación de la propuesta de capacitación los cuales son: mejorar y fomentar el manejo de programas informáticos, el aprendizaje de conocimientos básicos de inglés,

auxiliar de farmacia y atención al cliente, recomienda establecer indicadores de medición de conocimientos, realizar una evaluación de desempeño de 360° a mediano y largo plazo que permitirá medir los resultados obtenidos con la capacitación y desarrollar estrategias de comunicación. (Farez & León, 2015)

De acuerdo con el estudio realizado por Pinto (2015) sobre la realización de un plan de capacitación para el talento humano del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Las Naves de la provincia de Bolívar, para el año 2015; menciona que el problema identificado es, que en la actualidad es difícil mantener al personal en su puesto de trabajo ya que no solo depende del salario sino también de la capacidad de desarrollar las actividades requeridas por el cargo, ya sea por desconocimiento o dificultad para desempeñar ciertas actividades dentro del municipio. La investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas y las encuestas, a setenta y cinco colaboradores y, seis directivos; las necesidades identificadas están orientadas a mejorar conocimientos y desarrollar habilidades de las áreas de asesoría jurídica, secretaria general, talento humano, dirección financiera, gestión ambiental y turismo y, obras públicas. La propuesta del plan de capacitación fue realizada de manera individual para cada una de estas áreas, en temas relacionados con procesos administrativos, estandarización de procesos, motivación, entre otros relacionados específicamente con cada área.

Finalmente Guamán (2018), en su trabajo de investigación referente al diagnóstico de necesidad de capacitación para el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar en el año 2018, menciona que la capacitación fortalece las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal ayudando a aumentar su desempeño laboral; para llevar a cabo esta investigación la autora utilizó técnicas como la entrevista para los directivos y la encuesta con tres formatos diferentes dirigida a los usuarios externos, trabajadores y empleados del municipio con el fin de conocer las necesidades individuales de capacitación, dando como resultado que el principal problema identificado es la poca capacidad para trabajar en equipo, la falta de capacitación en todos los cargos, falta de planificación de actividades laborales, falta de confianza e inseguridad y la falta de actualización de conocimientos de los colaboradores del municipio. Por lo tanto, la propuesta de capacitación se desarrolló en función de los temas identificados que son temas técnicos del cargo, como registros notariales, procesales, código orgánico de la administración pública, código integral penal, etc., mismos que pueden ser otorgados por los jefes departamentales.



Con los trabajos analizados se pretende realizar la contrastación de resultados con el tema objeto de estudio y las investigaciones obtenidas para referencia.

## **4.2.Marco teórico**

La presente investigación se trata de realizar un diagnóstico de necesidades y propuesta de un plan de capacitación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, 2022., el cual se fundamentara en la teoría de Idalberto Chiavenato, se trataran los temas relacionados con el diagnóstico de necesidades y el plan de capacitación, sus objetivos, contenido de estudio del plan de capacitación, fases, etapas, ciclos, factores que influyen en la capacitación y los elementos que debe contener el documento del Plan de capacitación, es decir se tratara los aspectos importantes relacionados con el tema.

### ***4.2.1. Diferencias entre capacitación, formación y adiestramiento***

Debido a que, existen diversos tipos de procesos educativos para el personal de una empresa o institución, es necesario identificar y establecer de manera clara las diferencias y características de cada uno, entre los principales esta: capacitación, formación y adiestramiento.

#### **Capacitación**

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, que permite al personal, adquirir y reforzar los conocimientos, habilidades y competencias en función de los objetivos establecidos, se enfoca principalmente en fomentar el aprendizaje de la mayoría de los conceptos, procesos, aspectos y todo lo relacionado a cada área o departamento de la organización estudiada, es aplicada de forma continua a todas las áreas y niveles de la estructura organizacional de la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 322).

Según Chiavenato (2011) las principales características de la capacitación son:

- Es medible, es decir se mide por las horas impartidas a los colaboradores, además se mide por una evaluación al final de la capacitación.
- Se obtienen resultados, los cuales se ven reflejados en la productividad tanto de la organización como de los colaboradores.
- La capacitación tiene una parte teórica donde se explica los temas para impartir mayor conocimiento y habilidades
- Se imparte mediante cursos de capacitación, los cuales son dinámicos y activos.

- La capacitación requiere libertad reflexiva y confianza en las capacidades de la persona que se está capacitando.

### **Formación**

Según Casanova (2003), la formación hace referencia a preparar a las personas para el trabajo, aunque no solo está orientada a la preparación para el empleo asalariado y bajo contrato, sino a otras formas y modalidades de trabajo, así como para la vía en comunidad, que permita comprender las relaciones sociales y de trabajo.

Las principales características son:

- Permite descubrir y desarrollar aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria.
- Es una actividad de tipo educativo, que está orientada a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas, para desempeñarse tanto en el mercado laboral como en también en el ámbito social como ciudadanos.
- Posee un componente didáctico, igual que otras formas de educación, pero con un énfasis más marcado en los aspectos técnicos y tecnológicos.
- Posee componentes técnicos, pero en su mayoría son prácticos.

### **Adiestramiento**

Es la acción de instruir a alguien, está enfocado en las habilidades y destrezas del personal para realizar una actividad física de manera que aumente el nivel de desempeño. Este tipo de formación se hace necesaria al momento de incorporar nuevo personal, nuevos procesos, deficiencia en la ejecución de actividades, cuando se tiene que realizar los mismos trabajos, pero de manera distinta (Abril, 2018, p. 67)

Entre sus principales características constan:

- El resultado debe producir cambios en la actuación de los individuos mejorando la eficiencia de las organizaciones.
- Está enfocada en mejorar la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.
- El adiestramiento puede ser desarrollado en un periodo corto de tiempo, es decir son breves instrucciones que buscan desarrollar habilidades puntuales del individuo.

Así mismo es importante conocer los conceptos básicos, de los elementos que involucran el proceso de capacitación: desempeño, conocimientos, habilidades, valores, actitudes y conductas.

**Desempeño.** – para Chiavenato (2011) es la eficacia que demuestra un individuo al momento de realizar su trabajo, representa un resultado final acumulado de los procesos y actividades laborales asignados dentro de la organización, es decir es la calidad del trabajo que puede entregar un empleado en un determinado periodo de tiempo. El desempeño se mide tanto en el dominio de tareas específicas, capacidad para realizar las tareas, habilidades en tareas no específicas, comunicación oral y escrita, disciplina personal, rendimiento en equipo, supervisión, solución de problemas y organización de recursos.

**Conocimientos.** –hace referencia a la mezcla de la experiencia acumulada, información teórica y la comprensión que tiene una persona ante una determinada situación o actividad. Los conocimientos surgen a partir de la información receptada, al analizar causas y consecuencias, conexiones y compartir con otras personas. El conocimiento se encuentra dentro de sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. (Chiavenato, 2011, p. 340).

**Habilidades.** – las habilidades son aquellas operaciones físicas y mentales con las que cuenta una persona para conocer, pensar, almacenar, organizar y transformar la información para realizar correctamente sus actividades y operaciones (Schmidt, 2006, p. 3)

**Valores.** – Según Romero (2007) representan las creencias y convicciones, vivencias, importancia, peso y calidad que acompañan los acontecimientos de la vida y que influyen directamente en la forma de actuar de cada persona, determinan y establecen el comportamiento y las bases para la comprensión de la forma de percibir e interpretar los problemas y la manera de tomar decisiones.

**Actitudes.** – Son aquellos comportamientos de las personas para actuar frente a una determinada situación, que impulsan y orientan las conductas, son entendidas como un estado de ánimo individual que inducen a reaccionar de una manera determinada frente a ciertas situaciones y actividades, (Laca, 2005, p. 120).

**Conductas.** – son interpretadas como la forma en la que, las personas se comportan, pueden entenderse como sinónimo de comportamiento, es decir las acciones, todo lo que se hace y se piensa en relación con el entorno y situaciones presentes. Existen conductas automáticas y voluntarias, las primeras se refieren a las que vienen dadas de forma genérica y por lo que son innatas, no requieren procesos de condicionamiento ni aprendizaje para su

aparición. El segundo tipo hace referencia a aquellas que son voluntarias y adquiridas a través de la experiencia y procesos de enseñanzas. (Cidad, 1998).

## **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan de capacitación se desarrollará mediante dos capítulos, la detección de necesidades (diagnóstico) y el plan de capacitación.

### ***4.2.2. Detección de necesidades de capacitación (diagnostico).***

La detección de necesidades de capacitación es la primera etapa de la capacitación, se refiere al diagnóstico preliminar, que permite conocer las necesidades o problemas reales que atraviesa el personal dentro de una organización, en lo referente a conocimientos, habilidades, destrezas y competencia; lo que cada uno de ellos actualmente saben y hacen comparando con aquello que deberían saber y hacer. La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información para comprender ¿Qué se debe enseñar? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo se debe enseñar? ¿Dónde se debe enseñar? ¿Cómo se debe enseñar? ¿Quién lo debe enseñar? (Chiavenato, 2011, p. 326).

Según Parra (2018) el diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que ayuda a identificar las diferencias cuantificables existentes entre las conocimientos, capacidades y competencias en los objetivos que requiere un cargo y las que el personal realmente tiene. (p.9)

Según R. Wayne (2010) es un proceso ordenado para determinar que conocimientos habilidades, competencias u obligaciones requiere un determinado puesto para desempeñar las actividades dentro de una empresa u organización. (p.93)

### ***4.2.3. Fases para el diagnóstico de necesidades de capacitación***

Según Ruiz (2021) aunque existen diversos procedimientos para el diagnóstico de necesidades de capacitación, la más común es:

1. Establecer la situación ideal, revisión de la documentación administrativa, la descripción de puestos, manual de procedimientos y de organización, planes de expansión, nuevas o futuras necesidades de desempeño.
2. Descripción de la situación real, al recopilar información sobre el desempeño del personal por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto, los métodos y técnicas para la recopilación de la información, son el análisis de tareas, análisis documental, expedientes, manuales de puestos, de

función o procedimientos, análisis grupales, encuestas, lluvia de ideas, inventario de habilidades, etc.

3. Análisis comparativo de la información ideal y la real, para ello es necesario contar con instrumentos y formatos que permitan registrar, clasificar y calificar la información obtenida.
4. Finalmente, el informe de resultados, en el cual se plasmarán las diferencias encontradas, este informe permitirá diseñar un plan acorde a las necesidades encontradas.

#### 4.2.4. Niveles de Análisis para la detección de Necesidades de Capacitación

Según Chiavenato (2011) el nivel que se analice, ya sea nivel organizacional, de recursos humanos o nivel de tareas y operaciones, las necesidades deben organizarse de acuerdo con la importancia o nivel de urgencia y de esa manera darles solución, por lo que para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

**Análisis Organizacional: Sistema organizacional:** Análisis a nivel de toda la organización, misión, visión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, involucra el ambiente socioeconómico y tecnológico, ayuda a analizar algunos factores como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc., (p.326)

#### Sistema organizacional de capacitación

**Figura 1.** Sistema organizacional de capacitación



*Nota.* La figura muestra el sistema organizacional a nivel de toda la organización. Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 327)

### **a. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2011, pp. 176, 177)

Para Robbins y Judge (2009) cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551).

Existen siete características principales que ayudan a comprender la esencia de la cultura de una organización, las cuales son: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. (Robbins y Judge, 2009, p. 553)

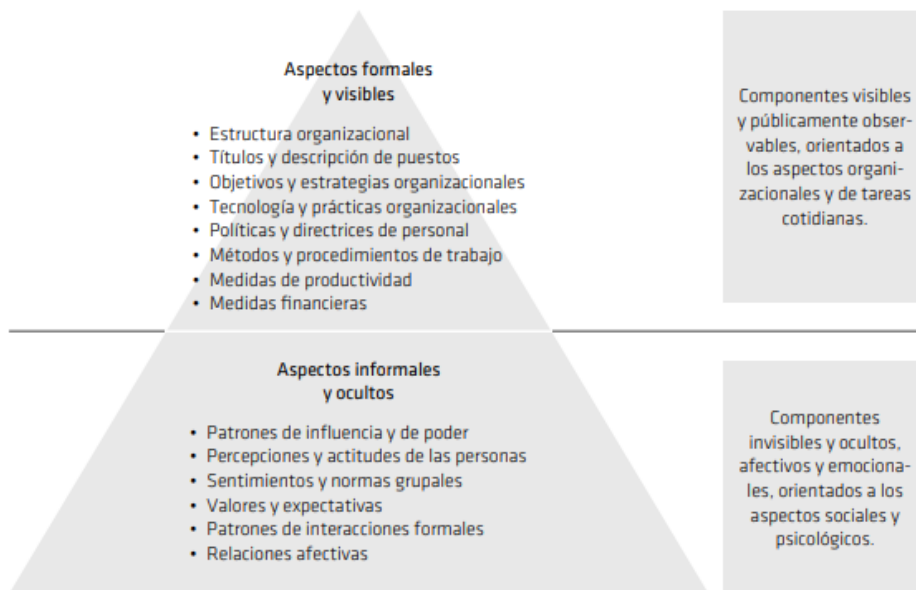
Según Chiavenato (2011):

La cultura organizacional representa el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes, suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes, representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de las personas; la capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional presente en todas las empresas y organizaciones ya que ayuda a dirigir las acciones del personal en función de la realización de los objetivos organizacionales. (p. 72)

La cultura organizacional no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias, es identificada como un iceberg, en la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales representa las consecuencias físicas y concretas, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficina, métodos, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, políticas, etc.; en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil, están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura (Chiavenato, 2009, p. 72).

#### **Iceberg de la cultura organizacional**

**Figura 2.** *Iceberg de la cultura organizacional*



*Nota.* La figura muestra el iceberg de la cultura organizacional. Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 72)

### b. Componentes de la cultura organizacional

Según Chiavenato (2011) la cultura organizacional tiene tres componentes, que ayudan a identificar la cultura, estos son:

**Los artefactos:** primer nivel de la cultura, es superficial, visible y perceptible, hace referencia a las cosas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluyen productos, servicios, y patrones de comportamiento (p. 179)

**Los valores compartidos:** segundo nivel, representan los valores importantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican porque hacen lo que hacen. (p. 179)

**Los supuestos básicos:** es el último nivel, es el más profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. (p. 179)

### c. Inventario de Cultura Organizacional

Según Carrillo (2016) el inventario de Cultura organizacional (OCI), es un documento en el que se presenta un cuestionario de 120 ítems, permiten evaluar y describir las conductas y creencias compartidas por el personal de una empresa u organización. El cuestionario se desarrolla en base a 12 culturas de comportamientos lo cuales están agrupados en 3 estilos, estilo constructivo, estilo pasivo-defensivo y estilo agresivo-defensivo:

**Estilo constructivo:** Desarrolla las necesidades de satisfacción. Se espera que los miembros interactúen con otros. Los comportamientos característicos son la búsqueda del logro, la actualización por voluntad propia, un humanismo en las relaciones y afiliación interpersonal.

- **Cultura de logro:** Las organizaciones hacen las cosas bien y valoran a los miembros que son capaces de establecer sus propias metas y cumplirlas. Se establecen metas desafiantes pero realizables mediante la elaboración de planes que los implementan con entusiasmo. Resuelven los problemas rápidamente, ofrecen una excelente atención al cliente y tienen un conjunto de empleados satisfechos.
- **Cultura de autoactualización:** Valoran la creatividad, la calidad, el cumplimiento de tareas y el desarrollo individual. Los miembros son motivados a disfrutar su trabajo, crecer profesionalmente y emprender nuevas actividades y desafíos. Son organizaciones innovadoras, con alta calidad en sus productos y desarrollo de su personal.
- **Cultura humanista:** Son organizaciones lideradas de manera participativa y concentradas en las personas. Se espera que los miembros sean soporte para sus compañeros, constructivos y abiertos en la comunicación entre ellos.
- **Cultura de afiliación:** Son organizaciones que asignan una alta prioridad a las relaciones interpersonales. Se espera que los miembros sean amistosos, abiertos y sensitivos hacia los demás. Promueve la comunicación, la cooperación y la efectiva coordinación de las actividades.
- **Estilo pasivo - defensivo:** Originan necesidades de seguridad. Se espera que las personas interactúen con los demás de manera tal que no sientan amenazada su propia seguridad. Los comportamientos característicos son de búsqueda de aprobación, convencionalismo, dependencia de la autoridad y evasión de problemas.
- **Cultura de aprobación:** Son organizaciones en las que se evita el conflicto y se basa en relaciones interpersonales placenteras, al menos superficialmente. Trata de estar de acuerdo con todo, ganar la aprobación de los superiores y agradarles a los demás, oculta los problemas y se preocupa por aprobar todo.
- **Cultura convencional:** Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por actitudes burocráticas. Se espera que los miembros se conformen,



cumplan las reglas y den buena impresión, Una cultura así tiende a suprimir la innovación.

- **Cultura dependiente:** Son organizaciones jerárquicamente controladas y no participativas. La centralización en la toma de decisiones conduce a que los miembros solo hagan lo que se les pide y deban consultar todas las decisiones a sus superiores, se da la falta de pro actividad, flexibilidad y autonomía del personal.
- **Cultura de evitación:** Son organizaciones que fallan en recompensar o estimular el éxito a la vez que temen castigar errores. Este sistema conduce a los miembros a desligarse de responsabilidades y entregárselas a otros, evitando cualquier posibilidad de ser culpado por alguna equivocación.

**Estilo agresivo - defensivo:** Enfatizan en la tarea y promueven necesidades de seguridad. En ellas se espera que los miembros se aproximen a la tarea de manera controlada, protegiendo su estatus y seguridad, a la vez que debilitan a sus compañeros. Los comportamientos comunes son oposiciones, lucha de poder, competencia entre compañeros y perfeccionismo.

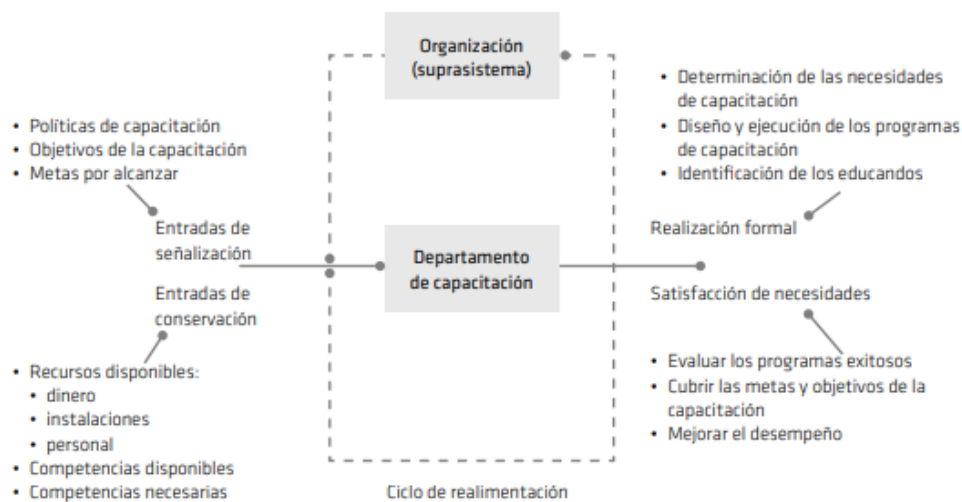
- **Cultura opositorista:** Son organizaciones en que la confrontación prevalece y el negativismo es recompensado. Las personas ganan estatus e influencia siendo críticas oponiéndose continuamente a las ideas de los demás.
- **Cultura de poder:** Son organizaciones no participativas, estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a la posición que ocupan sus miembros. Estas organizaciones fallan por la poca colaboración y resistencia pasiva de los subordinados que ocultan información, esperar órdenes y reducen su aporte a lo mínimo aceptable.
- **Cultura competitiva:** Es aquella en la cual "ganar" es valorado y los miembros son recompensados por demostrar un desempeño sobresaliente. El personal cree que deben trabajar a su favor y en contra de sus compañeros para ser reconocidos.
- **Cultura perfeccionista:** Son organizaciones en que se valora perfeccionismo, la persistencia y el trabajo duro. Los miembros sienten que deben eliminar cualquier error y trabajar largas horas para conseguir los objetivos lo que son extremadamente precisos.

**Análisis de los Recursos Humanos: El Sistema de capacitación:**

Según Chiavenato (2011) es un análisis para determinar si los recursos humanos son suficientes, tanto cuantitativa como cualitativamente para cumplir las actividades actuales y futuras de la organización, se basa en la fuerza de trabajo. Se debe sustentar en aspectos como, número de empleados, edad, nivel de preparación y conocimiento requerido por el puesto, nivel de desempeño cuantitativo y cualitativo, nivel de habilidad y actitud de cada empleado, índice de ausentismo, índice de rotación y deserción del puesto, etc. (p.327)

### Capacitación y desarrollo del personal

**Figura 3.** Capacitación y desarrollo del personal



*Nota.* La figura muestra el sistema específico de la capacitación y desarrollo del personal. Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 328)

### Análisis de Operaciones y Tareas: Sistema de adquisición de habilidades

Para Chiavenato (2011) este es un análisis para detectar las necesidades de capacitación a nivel de puestos y se sustenta en los requisitos que exige del personal; es un análisis más profundo que se lleva a cabo al descomponer el puesto en diversas partes para analizar y verificar las habilidades, conocimientos, características personales, actitudes, conductas para desempeñar las tareas de sus puestos de trabajo o las responsabilidades que exigen del personal. (p.328)

### Operaciones y tareas: adquisición de habilidades

**Figura 4.** Operaciones y tareas: adquisición de habilidades



*Nota.* La figura muestra el sistema de adquisición de habilidades y competencias.

Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 328)

#### ***4.2.5. Medios para detectar las necesidades de capacitación***

Según Chiavenato (2011) la determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador encargado de coordinar y supervisar las actividades directamente es también responsable de los problemas ocasionados por la falta de capacitación. Por lo tanto, menciona que los principales medios para detectar las necesidades de capacitación son:

##### **Medios para detectar necesidades de capacitación para Gerentes:**

Según Chiavenato (2011) los medios para detectar necesidades de capacitación para gerentes son:

**Entrevistas con gerentes:** mediante entrevistas y conversaciones directas con gerentes o supervisores de las diversas áreas se suelen identificar los problemas a resolver con la capacitación. (p.329)

**Solicitud de supervisores y gerentes:** al existir necesidades de capacitación de un nivel superior, los gerentes o supervisores suelen solicitar capacitaciones para su personal a cargo. (p.329)

##### **Medios para detectar necesidades de capacitación para jefes departamentales:**

**Reuniones interdepartamentales:** mediante reuniones entre los directivos responsables de los diversos departamentos se logra identificar las necesidades, el cumplimiento de objetivos, los problemas de operaciones, los planes a cumplir, entre otros asuntos administrativos. (Chiavenato 2011, p. 329)

**Inventario de habilidades:** Generalmente el inventario contiene información sobre el puesto que ocupa actualmente el trabajador, sus habilidades, conocimientos y la educación formal que ha recibido. (Morales, 2017, p. 7)

**Medios para detectar necesidades de capacitación para empleados y trabajadores:**

**Análisis y perfil del puesto:** permite identificar las tareas que el personal debe ser capaz de desarrollar, las habilidades conocimientos y destrezas que debe tener el aspirante al puesto. (Chiavenato 2011, p. 329)

**Inventario de habilidades:** para detectar necesidades de empleados y trabajadores ya que es un documento que permite recolectar información sobre los conocimientos y habilidades. (Chiavenato 2011, p. 329).

**Evaluación del desempeño:** esta sirve para determinar cuál es el nivel de eficacia que tiene un grupo de personas para el desarrollo de las actividades asignadas, así mismo permite determinar cuáles son las áreas que necesitan de una atención urgente por parte de los responsables de la capacitación. (Chiavenato 2011, p. 329).

**Observación:** permite identificar en que áreas no realizan eficientemente su trabajo, o los equipos en mal estado, atraso en relación con el cronograma, cantidad de problemas disciplinarios, índice de ausentismo, rotación de personal, etc. (Chiavenato 2011, p. 329)

**Cuestionarios:** aquellas investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia para identificar las necesidades de capacitación. (Chiavenato 2011, p. 329)

**Examen de empleados:** los resultados de selección de empleados permiten identificar el nivel de desempeño al realizar las actividades y cumplir sus funciones diarias (Chiavenato 2011, p. 329)

**Entrevista de salida:** al momento que un empleado deje su lugar de trabajo, es imprescindible conocer la opinión acerca de la empresa, los métodos de trabajo y sobre todo es importante conocer las razones por las cuales salió de la organización. (Chiavenato, 2011). p.329

**Informes periódicos (análisis de los problemas):** permite identificar con anticipación los problemas y deficiencias de la empresa, en las cuales se debería impartir la capacitación. (Chiavenato, 2011). p.330

**Exámenes de conocimiento:** se realiza a través de un examen de conocimientos evaluado por un grupo de expertos, los cuales determinan cuales son los conocimientos y habilidades que debe dominar alguien que cuente con la capacitación deseada, luego a partir de ello, elabora un examen o prueba. Aquellos que obtengan una calificación satisfactoria no obtendrán capacitación. (Morales, 2017, p. 7)

#### ***4.2.6. Indicadores de necesidades de capacitación***

Según Chiavenato (2011) estos permiten señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de las necesidades existentes (indicadores a posteriori), menciona los siguientes:

##### **Indicadores a priori**

Son hechos que si llegaran a suceder crearían necesidades futuras de capacitación que sería predecibles, estos indicadores son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de la maquinaria o el equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

##### **Indicadores a posteriori:**

Son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

##### **Problemas de producción, como:**

- Calidad inadecuada de la producción.

- Baja productividad.
- Averías frecuentes en el equipo e instalaciones.
- Comunicación deficiente.
- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- Gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etcétera.

**Problemas de personal, como:**

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o nulo interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.

#### ***4.2.7. Plan de capacitación***

La capacitación debe ser un aprendizaje continuo para el personal ya que implica un desarrollo y actualización de habilidades, conocimientos y capacidades, el principal enfoque es cambiar las actitudes negativas por actitudes proactivas e innovadoras para mejorar su espíritu de equipo y su creatividad, y así lograr los objetivos de la organización.

#### **Programa de capacitación**

Luego de identificar las necesidades de capacitación se continua con el programa de capacitación, para dar respuesta y solventar las necesidades detectadas. Según Chiavenato (2011):

Un programa se sistematiza en aspectos como: ¿Cuál es la necesidad? ¿Dónde se determinó en primer lugar? ¿Ocurre en otra área o división? ¿Cuál es su causa? ¿Es parte de una necesidad mayor? ¿cómo resolverla, por separado o en combinación con otras? ¿es necesario tomar una medida inicial? ¿Cuál es la prioridad de la necesidad en relación con las demás? ¿la necesidad es permanente o temporal? ¿Cuántas personas o servicios se atenderán? ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación? ¿Cuál es el costo? ¿Quién realizara la capacitación? (p.330)

#### ***4.2.8. La capacitación***

Existen varios autores que destacan algunas definiciones sobre la capacitación que permitirán comprender de mejor manera estos planteamientos:

La capacitación ayuda a desarrollar conocimientos, habilidades y competencias. Según Chiavenato (2011):

La capacitación es el proceso educativo especializado de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades, conocimientos y competencias en función de objetivos definidos, además implica un cambio de actitudes y comportamientos (p.371).

Según Wayne (2010) la capacitación hace referencia a la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional, debido a que brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar las actividades en sus puestos actuales (p198).

Para García (2015) la capacitación es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

Según Vallejo (2016) la capacitación debe ser una actividad continua, enfocada en desarrollar personas, no solamente al impartir nuevos conocimientos, habilidades o destrezas, sino también sus actitudes y comportamientos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización (p.91)

Según Abril (2018) “la capacitación es mental enfocada a colaboradores con un nivel de educación aceptable orientada al conocimiento” (p.66).

#### ***4.2.9. Enfoque de la Capacitación***

Un aspecto importante en cuanto al enfoque de la capacitación para mejorar el rendimiento del personal es el siguiente:

La capacitación se encarga de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. La capacitación debe ser realizada en base el diagnostico obtenido anteriormente, así como en un mapa de las competencias que debe tener el personal de acuerdo con su puesto de trabajo. Estas competencias se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias, al nivel organizacional, divisional e individual, se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado. La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 66)

#### ***4.2.10. Objetivos de la capacitación***

Para orientarnos y conocer el propósito de desarrollar un plan de capacitación es importante conocer los objetivos, tales como:

Para Chiavenato (2011) los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto (p.324).



- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas (p.324).
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p.324).

### **Importancia de la capacitación**

La capacitación busca mejorar conocimientos, actitudes, habilidades y conductas del personal, de manera que puedan desenvolverse eficientemente en su área o puesto de trabajo, es importante porque:

Ayuda al personal a desempeñar su trabajo eficientemente por lo que se debe dar de manera constante, es importante mantener al personal capacitado o entrenado para las actividades que fueron contratados además es necesario ofrecerles nuevos conocimientos, tanto al personal nuevo como a los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos. (López, 2015, p.4)

Ayuda a prevenir fracasos en las actividades y tareas delegadas, si mismo ayuda a elevar la productividad de la organización a través de la eficiencia, la capacitación debe ser una actividad permanente dentro de una empresa u organización ya sea para mejorar, actualizar o perfeccionar los conocimientos, habilidades y competencias. (Honores, 2020, p. 401)

Para Wayne (2010) “la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p. 198).

#### **4.2.11. Contenido de la Capacitación**

Para Chiavenato (2011) el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

##### **1. Transmisión de información**

El contenido es la parte principal de los programas de capacitación, el fin es distribuir la información como un conjunto de conocimientos entre el personal a capacitar, esta información se toma en cuenta cuestiones de trabajo, información de la empresa, sus productos y servicios, la organización, políticas, reglas, reglamentos, etc. (p. 323)

##### **2. Desarrollo de habilidades**

Enfocadas principalmente en las habilidades y destrezas relacionadas directamente con el puesto de trabajo y con funciones futuras, en si se trata de la capacitación que está relacionada directamente con las tareas y operaciones que se realizarán. (p. 323)

### **3. Desarrollo o modificación de actitudes**

Se refiere a la transformación de las actitudes negativas del personal para convertirlas en positivas, está relacionada con la motivación o con mejorar la sensibilidad del personal (p.323)

### **4. Desarrollo de conceptos**

La capacitación puede enfocarse en aumentar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, tanto para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración como para aumentar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. (p.323)

#### ***4.2.12. Componentes de la Capacitación***

Para Chiavenato (2011), el proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- **Insumos (entradas o inputs):** recursos de la organización para llevar a cabo la capacitación, como educandos, recursos materiales, financieros, información, conocimientos, etcétera. (p. 324)
- **Proceso u operación (throughputs):** actividades que se desarrollan durante la capacitación, como los procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, etc. (p. 324)
- **Productos (salidas u outputs):** resultados obtenidos con la capacitación, como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etc. (p. 325)
- **Realimentación (feedback):** la forma en la cual los resultados adquiridos regresan a la primera etapa con el fin de evaluar el comportamiento y reparar los errores obtenidos, como son evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. (p. 325)

#### ***4.2.13. Planeación de la capacitación***

Para Chiavenato (2011) la planeación se deriva del diagnóstico de necesidades de capacitación, los recursos y las competencias a disposición de la capacitación y se relacionan con la problemática diagnosticada (p.331).

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación (tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.)
7. Definición del grupo objetivo (número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos, tipo de actitudes, características personales de conducta).
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, (en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa).
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

#### ***4.2.14. Tecnología educativa de la capacitación***

Según Chiavenato (2011) luego de determinar y analizar las habilidades, conocimientos o conductas que se requieren como resultado de la capacitación, se eligen las técnicas de capacitación de manera que permita obtener el mayor aprendizaje con el menor desperdicio de esfuerzo, tiempo y recursos económicos y materiales, las técnicas de capacitación se clasifican con base utilización, tiempo y lugar de aplicación:

**Técnicas de capacitación orientadas al contenido:** diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora (Técnicas de auto instrucción).  
(p. 331)

**Técnicas de capacitación orientadas al proceso:** diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. (p. 331)

**Técnicas mixtas de capacitación:** son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta, entre estas técnicas se encuentran las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, la instrucción en el puesto (on the job), capacitación para inducción, capacitación con simuladores, rotación de puestos, etc. (p. 332).

**Capacitación de inducción o de integración a la empresa:** pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. (p. 332)

**Capacitación después del ingreso al trabajo:** se consideran dos aspectos: la capacitación en el lugar de trabajo, es decir en servicio y la capacitación fuera del lugar de trabajo, fuera de servicio. (p. 332)

**Capacitación en el lugar de trabajo:** pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff, constituye la forma más común de capacitación, el empleado aprende mientras trabaja, las modalidades que presenta este tipo de capacitación son: admisión de trainers que entrenan en ciertos puestos, rotación de puestos, entrenamiento para algunas tareas enriquecimiento del puesto, etc. (p. 333)

**Capacitación fuera del lugar de trabajo:** La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son: aulas para exposiciones, conferencias, seminarios, talleres, películas, televisión, etc. (p. 333)

#### ***4.2.15. Ejecución de la capacitación.***

Es la tercera etapa del proceso de capacitación, hace referencia a las actividades realizadas por el instructor para el aprendiz, que son las personas ubicadas en cualquier nivel jerárquico de la organización que presentaron necesidades de capacitación, pueden ser trainers, auxiliares, jefes o gerentes. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico

cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices, de igual manera pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados (Chiavenato, 2011, p.334).

#### ***4.2.16. Factores para la ejecución de la capacitación***

Para Wayne (2010) existen diversos factores que influyen en la capacitación, y que por lo tanto depende de ellos, estos son:

**Apoyo de la alta administración:** Es fundamental que se tenga respaldo de un mando superior que comunique las actividades a desarrollar de manera clara para asegurar su cumplimiento, y así obtener la participación de todo el personal involucrado. (p. 199)

**Avances tecnológicos:** los cambios tecnológicos, son cada vez más avanzados y el volumen de conocimientos se duplica, surgen nuevos equipos y maquinarias que requieren un conocimiento y habilidades previas para su correcto manejo y funcionamiento (p. 199).

**Complejidad del mundo:** El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización (p. 200).

**Estilos de aprendizaje:** se refiere al proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación.

Según Chiavenato (2011) la capacitación depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización
- Calidad del material de capacitación
- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa
- Calidad y preparación de los instructores

#### ***4.2.17. Tipos de Capacitación***

Según Páez (2017) los tipos de capacitación son:

- **Capacitación Inductiva:** ayuda a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular, se desarrolla como parte del proceso de selección del personal.

- **Capacitación preventiva:** está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, ya que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos, su objetivo es la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de las nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología y la utilización de nuevos equipos.
- **Capacitación correctiva:** está orientada a solucionar problemas de desempeño su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa.
- **Capacitación para el desarrollo de carrera:** son actividades similares a la capacitación preventiva, permite que los colaboradores puedan ocupar una serie de posiciones en la empresa, y puedan cumplir con las exigencias y responsabilidades.

#### ***4.2.18. Modalidades de la Capacitación***

Según Páez (2017) los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Así mismo (Paez, 2017), menciona los niveles de capacitación los cuales son:

- **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica, su objetivo es proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad, con mayor exigencia y responsabilidad.

#### ***4.2.19. Evaluación de los resultados de la capacitación***

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados, debe incluir la evaluación de su eficiencia, en dos aspectos: Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. La evaluación ayuda tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿en qué medida se ha alcanzado ese objetivo? (Chiavenato, 2011, p. 335)

Kirkpatrick (citado en Chiavenato, 2011) propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

#### **Niveles de resultados**

- **La reacción es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz.** Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación.
- **Lo aprendido** evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
- **El desempeño** evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.
- **El resultado.** Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados, puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación, etc.

Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

- **El rendimiento de la inversión,** también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados.

Según Chiavenato (2011) la evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejora en la relación entre empresa y empleados.
- Apoyo del cambio y la innovación.
- Aumento de la eficiencia, etcétera.

2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades personales.
- Aumento del conocimiento personal.
- Cambio de actitudes y conductas, etcétera.

3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de productividad.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora en la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

#### ***4.2.20. Medidas para evaluar la capacitación***

Según Chiavenato (2011) las medidas para evaluar la capacitación son:



- **Costo:** cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- **Calidad:** qué tan bien cumplió las expectativas.
- **Servicio:** satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- **Rapidez:** qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- **Resultados:** qué resultados ha tenido

#### ***4.2.21. Elementos que debe tener el plan de capacitación***

La estructuración del programa de capacitación tiene el fin de esquematizar e integrar los elementos de un plan de capacitación con el fin servir como guía para el responsable de la capacitación. Según la Secretaria de Trabajo y Prevención Social (STPS, 2008) la estructuración un programa de capacitación se presenta de la siguiente manera:

##### **Actividad de la Institución**

Se refiere a las acciones que desarrolla la empresa desde el momento que fue creada, las actividades son muy diversas y dependen de las características de cada organización.

##### **Presentación**

Se refiere a los aspectos importantes que pueden incluirse en la presentación del plan de capacitación, tales como:

##### **Antecedentes:**

Se debe contar con información básica como:

- Número de trabajadores a capacitar: permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar.
- Características de los trabajadores a ser capacitados: edad, escolaridad y experiencia laboral disponer de estos datos permite establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material a utilizar.
- Descripción de actividades: apoyan en la determinación de los objetivos y contenido del programa. Se refiere a las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento, como rapidez, precisión, exactitud que debe alcanzar.

##### **Base Legal**

Son todas aquellas leyes y reglamentos que tiene relación con la investigación de estudio, los artículos deben ser copiados tal y como están en las leyes, pueden sr parafraseados guardando relación con la investigación.

## **Justificación**

Actualización, resultado de un DNC, innovación, etc.

## **Objetivos del plan de capacitación**

### **Objetivos Generales**

Son aquellos que establecen los propósitos a lograr a través del proceso de instrucción, y solo serán observados al finalizar la capacitación.

### **Objetivos Específicos**

Describen los alcances que deberán cubrirse después del estudio de un tema o unidad. Se derivan de los objetivos generales. Determinan el tipo de comportamiento que los participantes mostrarán al término de cada componente o elemento de un tema.

### **Alcance**

Es establecer límites del plan de capacitación, indica con precisión que se puede esperar o cuales aspectos alcanzaremos.

### **Metas**

Es el resultado esperado, que el plan de capacitación debe producir para alcanzar los objetivos.

### **Fines del plan de capacitación**

Es aquello a lo que se apunta o que se desea conseguir con el plan de capacitación.

### **Estrategias**

Es un conjunto de acciones que están dispuestas para la toma de decisiones frente a un determinado escenario.

## **Tipos, modalidades, y niveles de capacitación**

### **Tipos de Capacitación**

Establecer el tipo de capacitación a desarrollar.

### **Modalidades de Capacitación**

Pueden desarrollarse a través de diversas modalidades: Virtual, presencial y mixta.

### **Niveles de Capacitación**

Puede darse en diversos niveles: básico, intermedio o avanzado

### **Acciones a desarrollar**

- Temas de capacitación.
- Acciones a desarrollar.

### **Recursos**

Son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción y aprendizaje, forman parte complementaria de los programas de capacitación.

**Humanos.** – Es el conjunto de personas que intervendrán en el plan de capacitación, que trabajan con el mismo objetivo y que su desempeño se ve influido por las capacidades individuales.

**Materiales.** – Son todos los insumos, herramientas, maquinas, equipos y todos elementos físicos que se requieren para realizar el plan de capacitación.

**Didácticos.** – Representan cualquier material que facilita el instructor para explicarse mejor, para que los conocimientos lleguen de forma más clara.

- **Audible:** Grabaciones, radio
- **Visual:** No proyectable: pizarrón, carteles, libros, maquinaria y equipo.  
Proyectable: Transparencias, diapositivas, proyección de cuerpos opacos.
- **Audio visual:** Películas, televisión, guion grabado.

### **Propuesta de capacitación**

Representan las nuevas estrategias que se impartirán para mejorar o brindar nuevos conocimientos técnicos y profesionales, a los miembros de un área específica o de otra, donde se busca ampliar capacidades a través de herramientas oportunas.

### **Financiamiento**

Es el proceso por el que se proporciona capital al plan de capacitación; es decir, recursos como dinero para que se lleve a cabo los planes.

### **Presupuesto**

Hace referencia a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a los gastos necesarios ocasionados en el plan de capacitación.

## **Cronograma**

Es una herramienta esencial para elaborar el calendario de actividades, en él se establece la duración del plan de capacitación, desde la fecha de inicio hasta el final de cada tarea. Es una forma de organizar el trabajo.

## **Evaluación**

La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados, debe ser integral y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar, así mismo debe ser permanente y estar presente en todo el evento, se consideran tres momentos básicos: diagnóstica inicial, formativa o intermedia, sumaria o final.

## **Instrumentos**

- **Pruebas prácticas:** demostrar destrezas o habilidades.
- **Escalas estimativas:** para evaluar actitudes y conductas
- **Pruebas orales o escritas:** evaluación de conocimientos, entre las que se encuentran pruebas de opción múltiple, de correspondencia, de complejidad, y de preguntas abiertas.

## **Bibliografía**

Se coloca al final del trabajo, es el conjunto de libros, escritos, páginas web, etc., utilizados como material de consulta o soporte documental.

### 4.3.Marco conceptual

**Plan de capacitación:** Un plan de capacitación es un documento en el cual se desarrollan acciones desde el diagnóstico de necesidades hasta la evaluación de los resultados, en él constan acciones dirigidas a entrenar y formar al personal de una determinada empresa, así como mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias a través de actividades teóricas o prácticas. Da Silva (2021).

**Sistematización:** “es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, es decir como el resultado de todo un esfuerzo por comprender el sentido de las experiencias, tomando distancia de ellas, es registrar de manera ordenada una experiencia que se desea compartir”. Universidad Amazónica de Pando (UAP, 2009).

**Cultura organizacional:** representa el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros de una organización. Representan las normas informales, no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011, p.72).

**Clima organizacional:** “se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una empresa y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes”. (Chiavenato, 2011, p.75).

**Conocimiento:** “El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento de una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información” (Chiavenato, 2011, p.340).

**Habilidad:** Según Platonov K.K. (1963) (citado en Fuentes y Márquez, 2017): "La habilidad es la capacidad de realizar una actividad o acción determinada en nuevas condiciones creadas en base de los conocimientos y hábitos antes adquiridos". "La habilidad es la capacidad del hombre de realizar cualquier actividad o acción en base de la experiencia obtenida con anterioridad".

**Competencias:** Las competencias básicas (en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. (Chiavenato, 2011, p.341).

**Actitudes:** Según Allport (citado en Escalante, Repetto y Mattinello, 2012) la actitud se define como estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona.

## 5. Metodología

La metodología la constituye el conjunto métodos, técnicas y procedimientos que se emplearon para desarrollar la investigación de manera correcta. La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chaguarpamba, de la Provincia de Loja:

### 5.1. Enfoque

El enfoque de investigación que se aplicó en el presente estudio es un enfoque mixto dentro del cual, se recopiló, analizó e integró tanto el enfoque cualitativo como el enfoque cuantitativo.

**Enfoque cualitativo:** se utilizó para obtener una visión general del desempeño del personal, así como para interpretar y describir las respuestas proporcionadas por los miembros del municipio, en cuanto a su comportamiento, actitudes, conocimientos y habilidades.

**Enfoque cuantitativo:** se utilizó para obtener respuestas precisas referente a las preguntas de investigación planteadas, para comprobar la información recolectada de forma general.

### 5.1. Métodos

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación, fueron los siguientes:

**Método descriptivo:** Se utilizó para realizar una descripción de los hechos que se investigaron, permitió establecer características y aspectos principales. A través de este método se organizó, resumió y generalizó los resultados obtenidos de la cultura organizacional, los conocimientos y habilidades, para de esa manera presentar una idea clara de la situación actual y de las necesidades encontradas.

### 5.2. Técnicas

Las técnicas las técnicas utilizadas en el desarrollo de la presente investigación fueron:

**Observación directa:** Esta técnica fue aplicada con el fin de observar directamente la situación actual, el comportamiento y las relaciones laborales del personal del Gad Municipal Chaguarpamba, así también permitió validar la información recopilada.

**Entrevista:** constó de 12 preguntas abiertas, dirigida al jefe de talento humano, con el fin de obtener información acerca de acciones desarrolladas dentro del municipio e información

relacionada con el diagnóstico de necesidades y planes de capacitación, y así también para corroborar la información obtenida con las encuestas.

**Encuesta:** la cual fue aplicada al personal administrativo y operativo del municipio, para determinar las necesidades de capacitación, en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes dentro del municipio.

**Revisión documental:** se utilizó para revisar la información obtenida de documentos del municipio, archivos, revistas, libros entre otra bibliografía, que ayudo a introducirse y tener una idea clara del tema a desarrollar.

**Inventario de cultura organizacional:** el cual consta de 120 ítems, organizado en tres estilos de cultura, fue aplicado a parte del personal que laboran dentro del municipio, para determinar las conductas y comportamientos más predominantes.

### **5.3.Diseño de Investigación**

**Investigación cuasi experimental:** Esta investigación permitió realizar el estudio en el medio en el que se desenvuelve naturalmente el objeto de estudio, el grupo de estudio establecido son los miembros del Municipio, se utilizó para observar el comportamiento de los integrantes del Gad Municipal Chaguarpamba, en variables como la cultura organizacional, los conocimientos, habilidades y actitudes, permitió registrar información tanto cuantitativa como cualitativa.

### **5.4.Procedimiento**

El procedimiento para el proyecto de investigación, se presenta a continuación:

1. Se realizó la selección del tema
2. Se elaboró un anteproyecto, en el cual se justifica la importancia del desarrollo del trabajo de investigación.
3. Se estructuró la revisión de la literatura, en la cual se expone tanto el Marco referencial, como el Marco teórico y conceptual, lo que sirvió como base para el desarrollo del trabajo de investigación.
4. Se elaboró y diseñó las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, los cuales fueron un inventario de cultura organizacional, encuesta y entrevista.
5. Se realizó la investigación de campo y aplicación de los instrumentos.
6. Se realizó la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos.



7. Se procedió a dar cumplimiento de los objetivos planteados, mediante el análisis y discusión de los resultados.
8. Se realizó el planteamiento de la propuesta de capacitación.
9. Finalmente se planteó las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## 6. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos con base en los objetivos específicos planteados en el proyecto: inventario de cultura organizacional, conocimientos, y las habilidades del personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### 6.1.RESULTADOS PARA DETERMINAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GAD MUNICIPAL CHAGUARPAMBA

Los resultados obtenidos, son producto de la aplicación del Inventario de cultura organizacional (ver anexo B) que consta de 120 enunciados en el cual se describe las conductas del personal del GAD Municipal Chaguarpamba. Donde a cada uno se solicitó que indique el grado en el que se comporta las personas dentro de la institución, con las siguientes posibilidades de respuesta:

**Tabla 1.** *Posibilidades de respuesta del Inventario de Cultura Organizacional*

<b>Posibilidades de respuesta</b>
1 = De ninguna manera
2 = Levemente
3 = En grado moderado
4 = En gran medida
5 = Completamente

*Nota.* La tabla muestra las posibilidades de respuesta en una escala de 1 a 5.

**Tabla 2.** *Estilos de cultura Organizacional*

<b>ESTILO CONSTRUCTIVO</b>	Cultura de Logro
	Cultura de Auto-Actualización
	Cultura Humanista
	Cultura de Afiliación
<b>ESTILO PASIVO-DEFENSIVO</b>	Cultura de Aprobación
	Cultura Convencional
	Cultura Dependiente
	Cultura de Evitación
<b>ESTILO AGRESIVO-DEFENSIVO</b>	Cultura Oposicionista
	Cultura de Poder
	Cultura Competitiva
	Cultura Perfeccionista

*Nota.* Estilos de cultura organizacional, (Carrillo Punina, 2016).

**Tabla 3.** *Resultados del inventario de Cultura Organizacional*

## ESTILO CONSTRUCTIVO

### Cultura de logro

<b>Ítem</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	130	131	131	133	129	136	127	125	142	129	1.313
<b>Promedio</b>	3,25	3,28	3,28	3,33	3,23	3,40	3,18	3,13	3,55	3,23	32,83

### Cultura de auto actualización

<b>Ítem</b>	<b>75</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>103</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>117</b>	<b>118</b>	<b>119</b>	<b>120</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	134	120	117	142	153	147	137	154	132	152	1388
<b>Promedio</b>	3,35	3,00	2,93	3,55	3,83	3,68	3,43	3,85	3,30	3,80	34,70

### Cultura humanista

<b>Ítem</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	114	102	132	145	140	152	138	112	135	110	1280
<b>Promedio</b>	2,85	2,55	3,30	3,63	3,50	3,80	3,45	2,80	3,38	2,75	32,00

### Cultura de afiliación

<b>Ítem</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>106</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	150	154	152	146	151	152	127	149	147	139	1467
<b>Promedio</b>	3,75	3,85	3,80	3,65	3,78	3,80	3,18	3,73	3,68	3,48	36,68

## ESTILO PASIVO-DEFENSIVO

### Cultura de aprobación

<b>Ítem</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	146	123	127	120	108	84	90	107	107	91	1103
<b>Promedio</b>	3,65	3,08	3,18	3,00	2,70	2,10	2,25	2,68	2,68	2,28	27,58

### Cultura convencional

<b>Ítem</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>99</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	135	140	142	141	96	100	101	123	114	148	1240
<b>Promedio</b>	3,38	3,50	3,55	3,53	2,40	2,50	2,53	3,08	2,85	3,70	31,00

### Cultura dependiente

<b>Ítem</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	135	126	103	132	95	104	109	92	134	142	1172
<b>Promedio</b>	3,38	3,15	2,58	3,30	2,38	2,60	2,73	2,30	3,35	3,55	29,30

## ESTILO AGRESIVO-DEFENSIVO

### Cultura de evitación

<b>Ítem</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>116</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	120	101	110	93	82	77	85	108	113	157	1046
<b>Promedio</b>	3,00	2,53	2,75	2,33	2,05	1,93	2,13	2,70	2,83	3,93	26,15

### Cultura opositorista

<b>Ítem</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	94	122	90	111	78	86	100	94	94	85	954

<b>Promedio</b>	2,35	3,05	2,25	2,78	1,95	2,15	2,50	2,35	2,35	2,13	23,85
-----------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

### Cultura de poder

<b>Ítem</b>	<b>65</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>107</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>110</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	153	130	102	86	109	111	93	105	131	137	1157
<b>Promedio</b>	3,83	3,25	2,55	2,15	2,73	2,78	2,33	2,63	3,28	3,43	28,93

### Cultura competitiva

<b>Ítem</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	98	125	105	96	79	106	86	118	89	89	991
<b>Promedio</b>	2,45	3,13	2,63	2,40	1,98	2,65	2,15	2,95	2,23	2,23	24,78

### Cultura perfeccionista

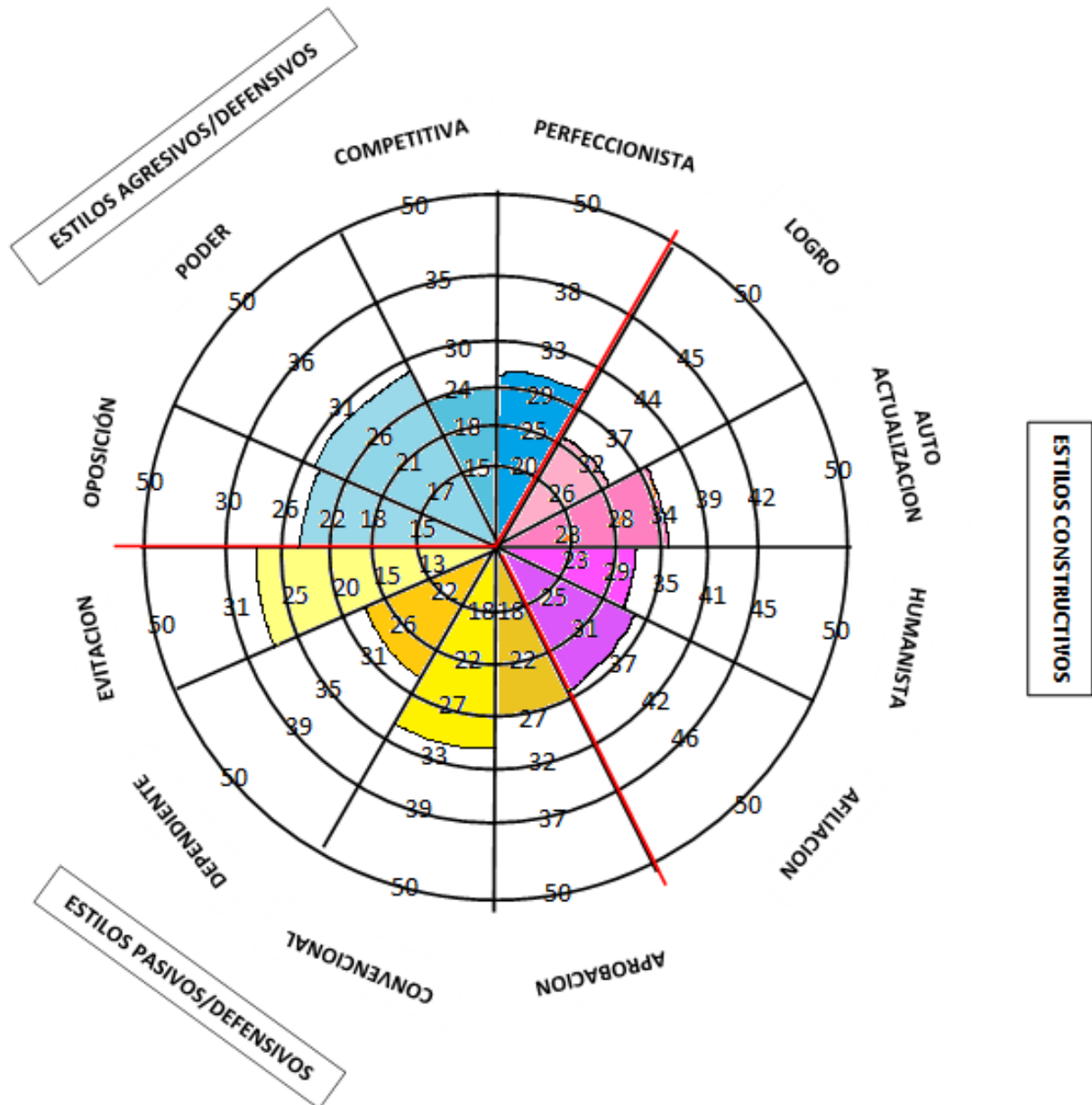
<b>Ítem</b>	<b>66</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>111</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>114</b>	<b>Suma</b>
<b>Total</b>	143	108	91	97	114	114	139	149	136	120	1211
<b>Promedio</b>	3,58	2,70	2,28	2,43	2,85	2,85	3,48	3,73	3,40	3,00	30,28

*Nota.* Datos obtenidos de inventario de cultura organizacional aplicado a parte el personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

Según los resultados obtenidos, se procede a determinar los tipos de cultura organizacional del GAD Municipal Chaguarpamba, en el gráfico que a continuación se presenta:

**Tipos de cultura organizacional del GAD Chaguarpamba**

**Figura 5.** Tipos de cultura organizacional del GAD Municipal Chaguarpamba.



## 6.2.RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PARA DETERMINAR EL GRADO DE CONOCIMIENTOS.

Los conocimientos se refieren a la mezcla de la experiencia y la información adquirida, resulta de un proceso de aprendizaje, es decir es el proceso que permite al personal saber y comprender las cualidades y el contexto de un objeto o una determinada situación. Para determinar el grado de conocimientos se tomó en cuenta desde la pregunta 1 hasta la pregunta número 12. En cuanto a las preguntas de datos generales, se tomaron en cuenta tanto para habilidades como para conocimientos.

### DATOS GENERALES

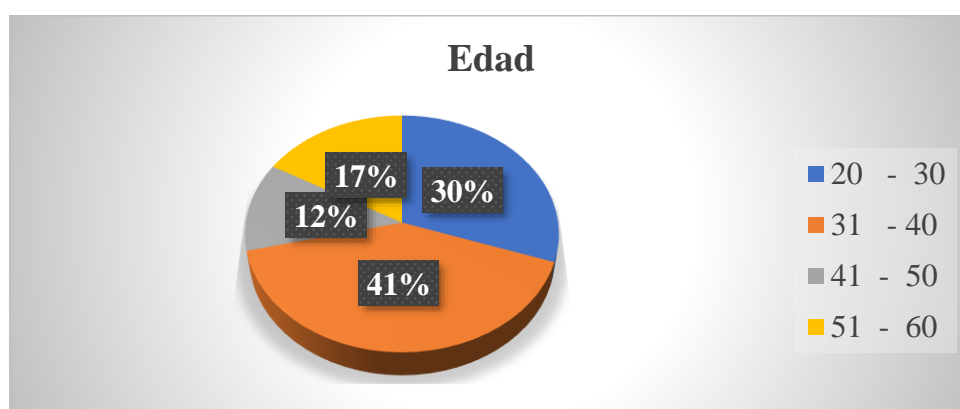
#### EDAD

**Tabla 4.** *Edad del personal encuestado*

EDAD	Xm	Frecuencia (f)	Porcentaje	Xm * f
20 - 30	25,5	20	30%	510
31 - 40	35,5	27	41%	959
41 - 50	45,5	8	12%	364
51 - 60	55,5	11	17%	611
<b>TOTAL</b>		66	100%	2.443
			<b>Promedio =</b>	37 años

**Nota.** la figura muestra la edad del personal encuestado. Fuente: Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 6.** *Edad*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados el promedio de edad del personal del GAD Municipal Chaguarpamba, está alrededor de los 37 años de edad, siendo que el 41% representa a los empleados de 31 a 40 años, el 30% al personal de 20 a 30 años, el 17 % de 51 a 60 años, y un

12% de 41 a 50 años, por lo que se puede concluir que el personal está en una edad adecuada promedio, lo cual permite desarrollar eficientemente sus actividades laborales.

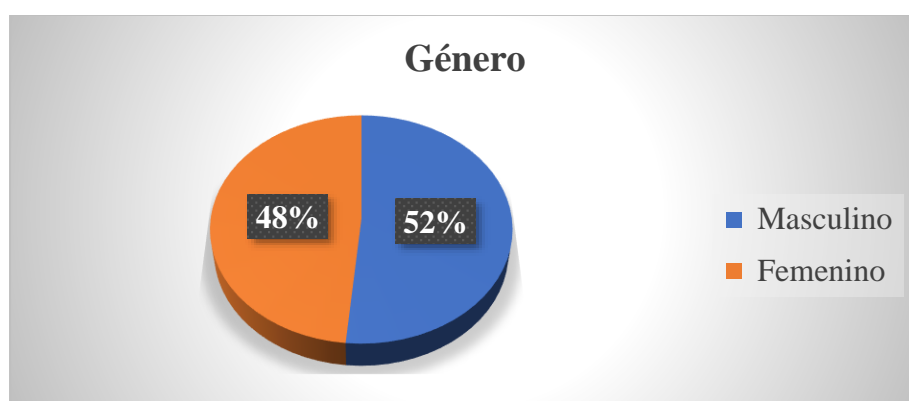
## GÉNERO

**Tabla 5. Género**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	34	52%
Femenino	32	48%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 7. Género**



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 52% representa el personal de género femenino y el 44% el personal de género masculino, por consiguiente, se puede mencionar que existe mayor cantidad de personal de sexo masculino.

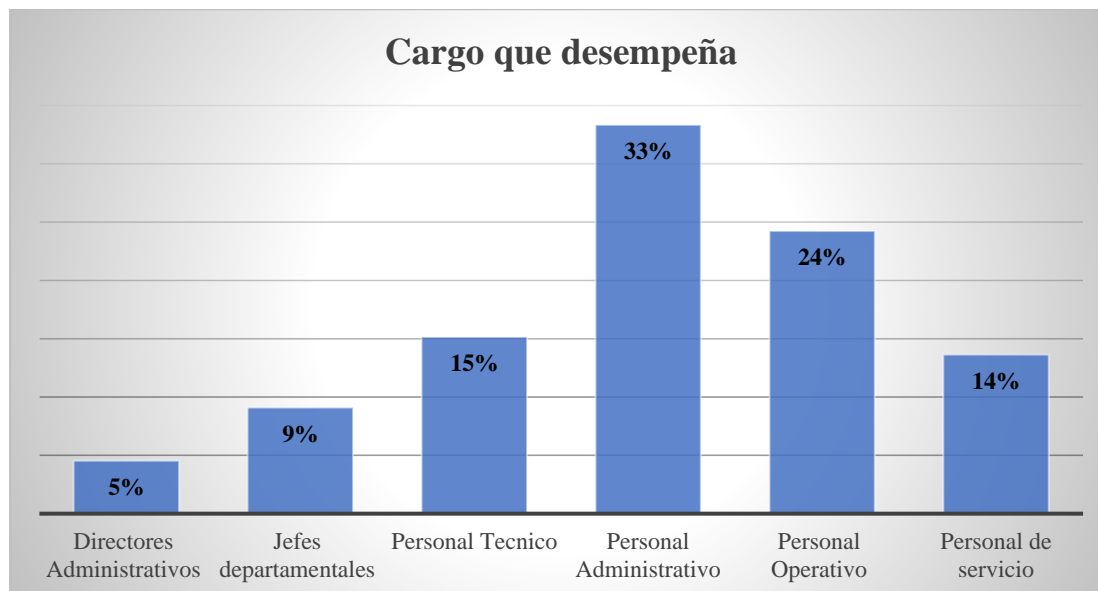
## CARGO QUE DESEMPEÑA

**Tabla 6. Cargo que desempeña**

Alternativa	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE
Directores Administrativos	3	5%
Jefes departamentales	6	9%
Personal Técnico	10	15%
Personal Administrativo	22	33%
Personal Operativo	16	24%
Personal de servicio	9	14%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 8.** Cargo que desempeña



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados, el 33% conforma el personal administrativo, en el cual consta todos aquellos cargos relacionados con la parte administrativa del municipio, el 24% el personal operativo, el 15% representa el personal técnico, el 14% el personal de servicio, un 9% los jefes departamentales y un 5% los directores administrativos.

### **TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO**

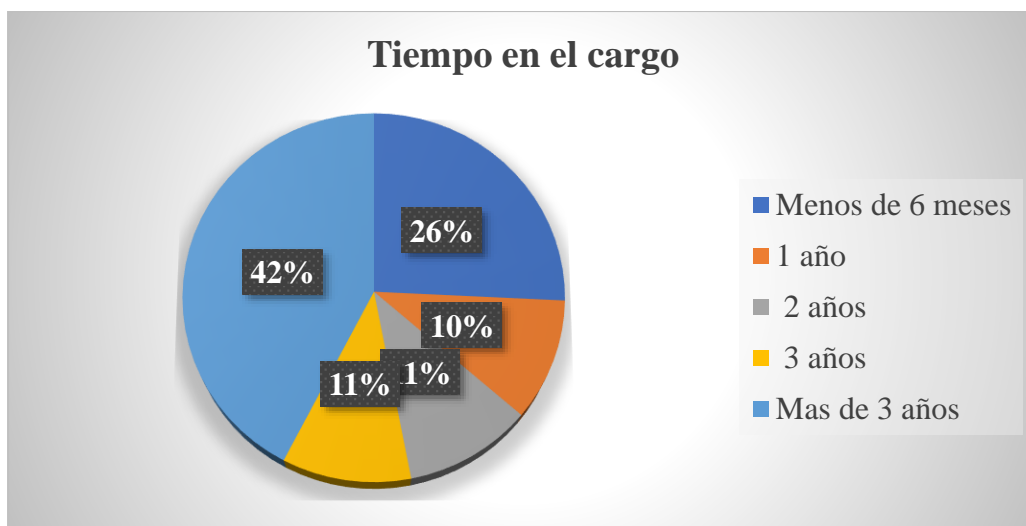
**Tabla 7.** Tiempo que lleva en el cargo

Alternativa	Frecuencia (f)	Porcentaje
Menos de 6 meses	17	26%
1 año	7	11%
2 años	7	11%
3 años	7	11%
Mas de 3 años	28	42%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 9.** Tiempo en el cargo





**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados, el 42% del personal encuestado se encuentra en el cargo más de 3 años, mientras que el 26% menos de 6 meses, el 11% durante 2 años, el 11% durante 3 años y el 10% durante 1 año. Por lo que se puede determinar que, aunque exista mayor cantidad de personas de más de 3 años en el cargo, necesitan renovar sus conocimientos y actualizarlos, así mismo con aquellos que representan menos de 6 meses ya que aún no cuentan con los conocimientos necesarios acerca del puesto que desempeñan actualmente.

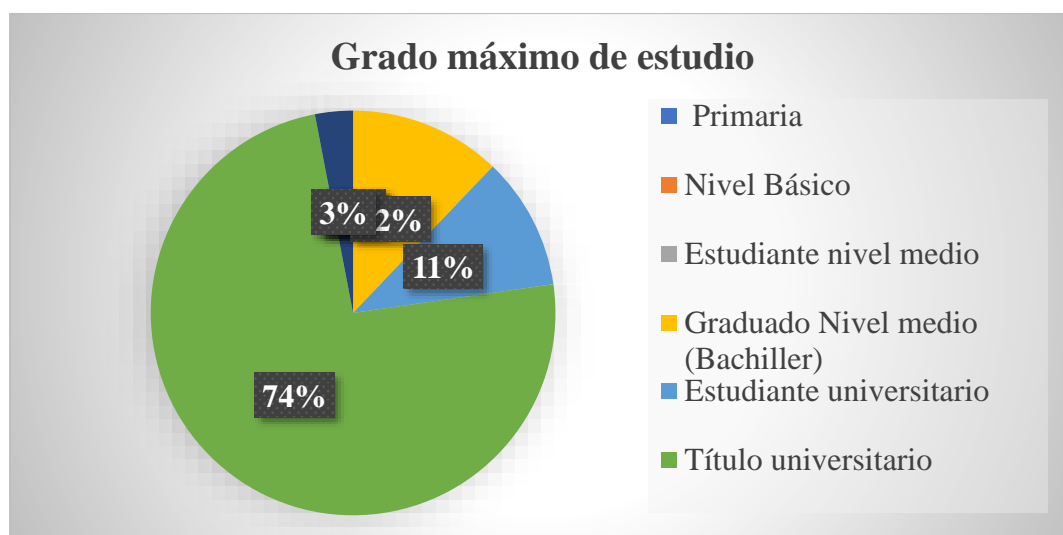
### **GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS**

**Tabla 8.** *Grado Máximo de Estudios*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	0	0%
Nivel Básico	0	0%
Estudiante nivel medio	0	0%
Graduado Nivel medio (Bachiller)	8	12%
Estudiante universitario	7	11%
Título universitario	49	74%
Post Grado	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 10.** *Grado Máximo de estudios*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados el personal del GAD Municipal Chaguarpamba cuenta con un 74% con profesionales con título universitario, mientras que el 12% representa el personal graduado de nivel medio o bachiller, el 11% representa el personal que aún está cursando sus estudios de tercer nivel y el 3% representa el personal que ha terminado un Postgrado. Por lo que se puede concluir que el Municipio cuenta en su mayoría con personal profesional con títulos universitarios.

### **DATOS ESPECÍFICOS**

#### **ANALISIS ORGANIZACIONAL**

- De los siguientes enunciados acerca de su conocimiento sobre el municipio seleccione: Usted conoce si la institución cuenta con:**

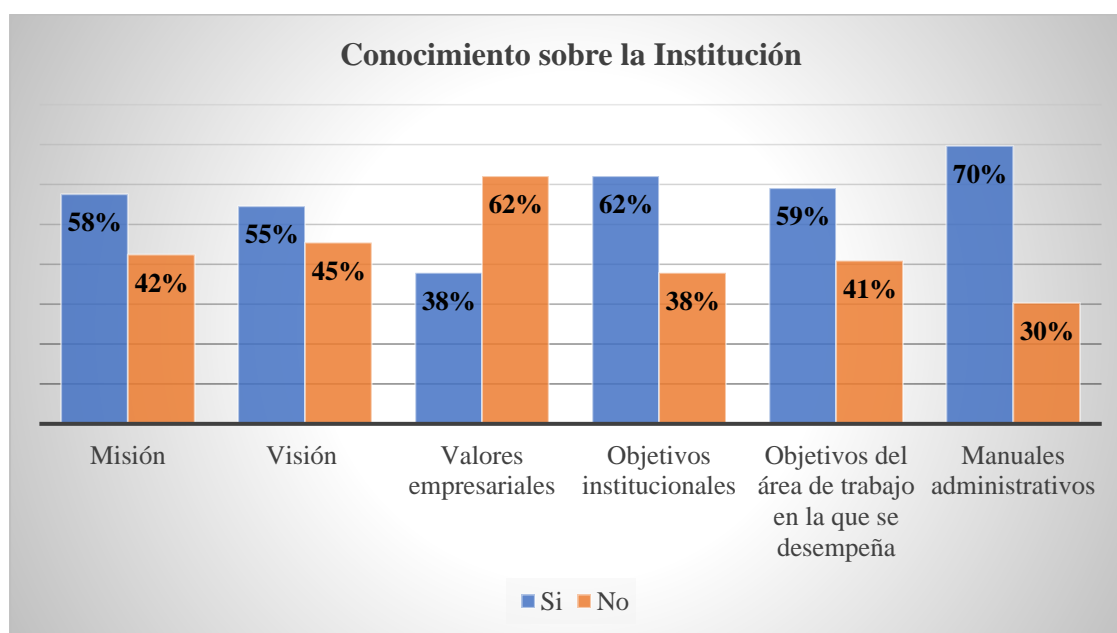
#### **CONOCIMIENTO SOBRE LA INSTITUCIÓN**

**Tabla 9.** *Conocimiento sobre la Institución*

Alternativa	Frecuencia		TOTAL	Porcentaje		TOTAL
	Si	No		Si	No	
Misión	38	28	66	58%	42%	100%
Visión	36	30	66	55%	45%	100%
Valores empresariales	25	41	66	38%	62%	100%
Objetivos institucionales	41	25	66	62%	38%	100%
Objetivos del área de trabajo en la que se desempeña	39	27	66	59%	41%	100%
Manuales administrativos	46	20	66	70%	30%	100%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 11.** *Conocimientos sobre la institución*



*Nota.* Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 58% del personal conoce la misión de la institución, mientras que el 42% desconoce; así mismo el 55% tiene conocimiento de la visión de la institución y el 45% desconoce la misma; el 38% conoce de la existencia de valores empresariales, mientras que el 62% desconoce, en cuanto a los objetivos institucionales el 62% conoce, mientras que el 38% desconoce la existencia de los mismos; el 59% conoce los objetivos de su área de trabajo y el 41% desconoce; el 70% conoce la existencia de manuales administrativos, los cuales son los manuales de bienvenida, protocolos de bioseguridad y manual de funciones, mientras que el 30% desconoce. Por lo que se puede concluir que no existe un conocimiento adecuado de los elementos importantes que identifican a la institución y que establecen las rutas a seguir para alcanzar sus metas propuestas, y que por lo tanto limita el correcto desempeño de las funciones laborales

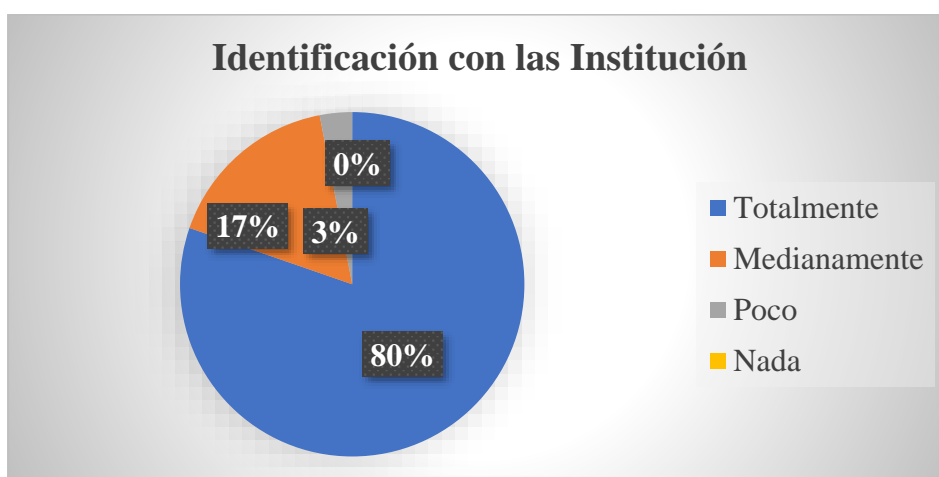
### **2. ¿Se siente identificado con la institución?**

**Tabla 10.** *Identificación con la Institución.*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente	53	80,30%
Medianamente	11	16,67%
Poco	2	3,03%
Nada	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 12.** *Identificación con la Institución*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos se tiene que el 80% del personal se encuentra totalmente identificado con la institución, mientras que el 17% medianamente y el 3% poco, esto debido a que no existe el suficiente conocimiento de todos los aspectos que conforman y que definen el municipio.

### **3. ¿Siente que los valores del municipio están alineados con los que usted considera importantes en su vida personal?**

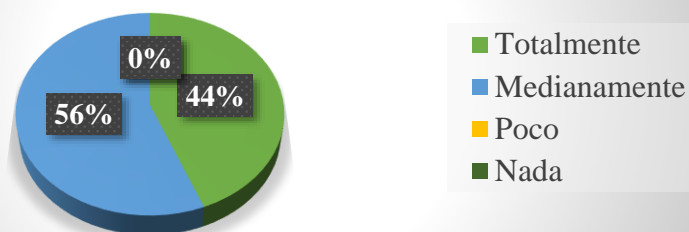
**Tabla 11.** *Identificación con los valores del municipio*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	11	18%
Medianamente	14	23%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Desconoce	35	58%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 13.** *Identificación con los valores del municipio*

### Identificación con los valores del municipio



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 56% considera que los valores del municipio están medianamente alineados con aquellos que consideran importantes en su vida personal, mientras que el 44% menciona que totalmente. Lo cual indica que la mayoría del personal no se encuentra totalmente identificados con los valores del municipio, debido a su desconocimiento de los mismos, lo cual no genera el compromiso deseado.

#### 4. ¿Se siente integrado en la unidad de trabajo y dentro de la institución?

**Tabla 12.** Integración en la unidad de trabajo y dentro de la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	42	64%
Medianamente	17	26%
Poco	5	8%
Nada	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 14.** Integración en la unidad de trabajo y la institución.

### Integración en la unidad de trabajo y dentro de la institución



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 64% se encuentra totalmente integrado tanto dentro del municipio como de sus puestos de trabajo, mientras que el 26% medianamente, el

7% poco y un 3% nada integrado en su unidad de trabajo y dentro de la institución, lo cual permite determinar que se debe tratar de incorporar a todo el personal para lograr un mejor desempeño laboral mediante la generación de un compromiso con la institución.

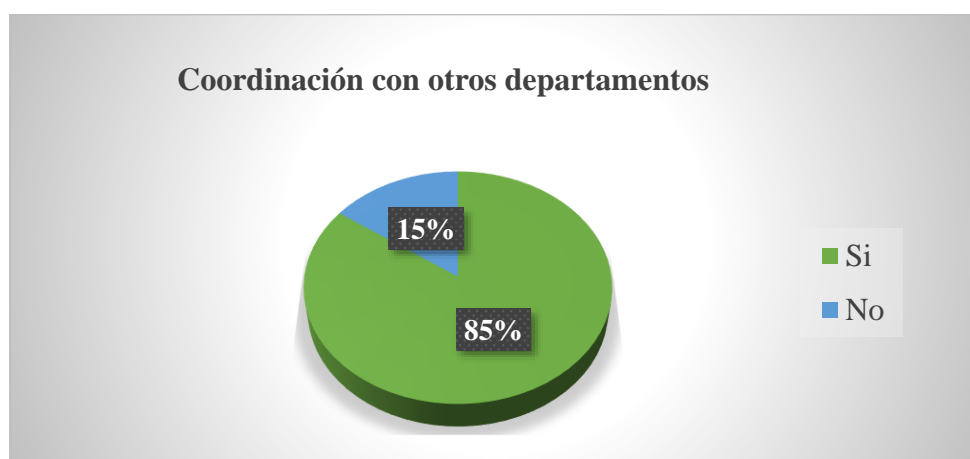
**5. ¿Existe una buena coordinación con otros departamentos que intervienen en sus labores?**

**Tabla 13.** *Coordinación con otros departamentos*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	85%
No	10	15%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 15.** *Coordinación con otros departamentos*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que en un 85% considera que existe coordinación entre departamentos que intervienen en las funciones, mientras que un 15% no existe coordinación, por lo que se puede concluir que la mayoría del personal coordina sus actividades con otros departamentos.

**6. De acuerdo a los siguientes enunciados seleccione con respecto al momento de ingresar a trabajar en la institución:**

**Tabla 14.** *Instrucción y experiencia sobre las tareas y funciones a desarrollar*

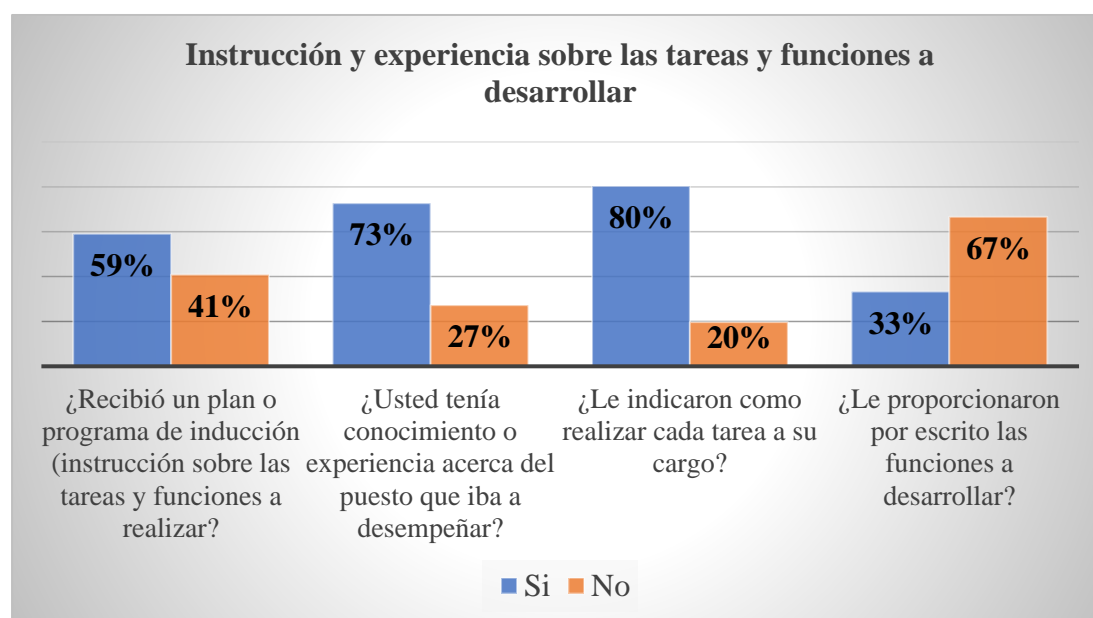
Alternativa	Frecuencia		TOTAL	Porcentaje		TOTAL
	Si	No		Si	No	
¿Recibió un plan o programa de inducción (¿instrucción	39	27	66	59%	41%	<b>100%</b>

sobre las tareas y funciones a realizar?

¿Usted tenía conocimiento o experiencia acerca del puesto que iba a desempeñar?	48	18	66	73%	27%	<b>100%</b>
¿Le indicaron como realizar cada tarea a su cargo?	53	13	66	80%	20%	<b>100%</b>
¿Le proporcionaron por escrito las funciones a desarrollar?	22	44	66	33%	67%	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 16.** Instrucción sobre las tareas y funciones a desarrollar



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, en cuanto a que si recibió un programa de inducción es decir instrucción de las tareas a desarrollar el 59% menciona que sí, mientras que el 41% señala que no; por otro lado 73% menciona que, si tenía conocimiento o experiencia de cargo asignado, mientras que el 27% no; así mismo el 80% menciona que le indicaron como realizar cada tarea, mientras que el 20% no. Por otra parte, el 33% menciona que le proporcionaron por escrito sus funciones a desarrollar mientras que el 67% no. Con lo que se concluye que la mayoría de personal tenía conocimiento o experiencia del puesto a desempeñar, aunque no se les proporciono una instrucción de las funciones.

**7. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?**

**Tabla 15.** *Demostración de competencias profesionales y personales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	59%
Frecuentemente	24	36%
Pocas veces	2	3%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 17.** *Demostración de competencias profesionales y personales*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, del personal encuestado el 59% menciona que el puesto que actualmente desempeña siempre le permite demostrar sus competencias personales y profesionales, mientras que el 36% de manera frecuente, el 3% pocas veces y el 2% nunca. Por lo que se concluye que a mayoría del personal considera que el puesto que desempeña actualmente si le permite demostrar sus competencias profesionales y personales.

**8. Defina: ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña? ¿Cuáles se le dificulta más? ¿temas que le gustaría conocer más a detalle?**

**Tabla 16.** *Funciones que desarrollan y temas que necesita conocer el personal.*

Cargo	Principales funciones que desempeña	Funciones que más se le dificultan	Temas que le gustaría conocer más a detalle
<b>Director de Planificación</b>	Aprobación de planos, planimétrica, realizar proyectos de índole arquitectónica	Ninguna	Contratación Pública, Leyes y Normativas



<b>Director Financiero</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras del GAD.	Coordinar con otros departamentos.	Área financiera, certificación internacional, liquidación presupuestaria.
<b>Director de Obras Publicas</b>	Dirección de Obras, manejo de personal, administración de maquinaria, dirección administrativa de compras	Gestión de la maquinaria, falta de título de maquinaria.	Manejo de cédulas presupuestarias, conocer el funcionamiento de vehículos y maquinaria, SIG-AME
<b>Jefe de Avalúos y catastros</b>	Catastros mensuales, arrendamientos; verificación y elaboración de información de linocracias; relacionada a territorio y despacho de oficios.	Verificación de campo planimétrico	Gestión y manejo de GPS, capacitación acerca del catastro urbano-rural
<b>Jefa de la Unidad de Transito</b>	Todo lo relacionado a Matriculación Vehicular y materia de transito	Ninguna	Actualización sobre temas de transito
<b>Jefa de Contabilidad</b>	Registros contables, control previo, bodega, pagos, estados financieros, envío de información al ministerio de finanzas	Ninguna	NIP-SP
<b>Jefe de rentas</b>	Emisión de títulos de crédito, envío de reportes diarios, mantener una documentación ordenada, atender y resolver los reclamos de los contribuyentes	No responde	Ley y reglamento tributario interno

<b>Jefe de la Unidad de gestión ambiental</b>	Manejo de personal en cuanto salud y seguridad, encargado de recolección de residuos sólidos, coordinar actividades de limpieza	Todas por falta de políticas institucionales y voluntarias, falta de materiales.	No responde.
<b>Jefe de talento humano</b>	Elaboración de manual de funciones, ejecución presupuesta de talento humano	Elaboración de roles, evaluación de proyectos.	Herramientas informáticas, compras públicas y sistemas informáticos.
<b>Técnico del GADCH</b>	Realizar presupuesto de obra, evaluación de obras	La información que depende de otras unidades	Que la institución desarrolle un software de análisis de precios unitarios, y costos en general
<b>Técnico de Planificación.</b>	Estudios Técnicos de campo en Ingeniería Civil y construcción de: Vías, alcantarillado sanitario, pluvial, levantamientos, agua potable, luz.	Ninguna	No responde
<b>Técnico de Sistemas</b>	Mantenimiento de los equipos de cómputo y sistemas informáticos	Mantenimiento de equipos, por la falta de accesorios para repotenciarlos.	Mantenimiento de equipos (falta de accesorios)
<b>Técnico de Planificación urbana</b>	Permisos de construcción, certificados del uso de suelos, regulación y control urbanos	Ninguna	Temas legales (permisos de construcción, certificados de uso de suelo, regulación y control urbanos).
<b>Técnico en Archivo</b>	Recepción de tramites internos y externos, recibir correspondencia y documentación que ingresa a la institución.	Tramites externos, ya que las personas no se acoplan a los requisitos de la institución	Programas y sistemas actualizados.
<b>Técnico en gestión Ambiental y riesgos</b>	Emisión de informes sobre evaluación de impactos ambientales, apoyar acciones por la conservación de las áreas protegidas, tramites de licencia y permisos ambientales.	Tramites de licencia y permisos ambientales, debido a la responsabilidad de otra unidad de riesgos	Contratación pública, temas legales (procedimiento sancionatorio).

<b>Técnico en legalización de tierras</b>	Legalización de predios rurales, levantamientos planimétricos, elaboración de planos.	Levantamientos planimétricos por la lejanía de los predios y falta de vías de acceso y movilización.	No responde
<b>Técnico de la Unidad Social</b>	Informes técnicos, consultas de bonos, informes sociales, oficios, atención a usuarios.	Visitas a territorio por falta de transporte	Gestión Pública, políticas públicas, proyectos y programas.
<b>Técnico de turismo</b>	Elaborar planes, programas y proyectos, en el ámbito turístico, patrimonio cultural, deportes, cultura y recreación.	No responde	Patrimonio Cultural, turismo: elaboración del plan de desarrollo.
<b>Técnico de Participación ciudadano y control social</b>	Transparentar la gestión municipal, participación directa con la comunidad, coordinar y organizar eventos municipales.	No responde	No responde
<b>Ing. Agrónomo</b>	Campo: cumplir con planes de acción en los PIAP, PIARS, del cantón.	Falta de transporte personal, falta de equipo computarizado.	Temas financieros, medio ambiente, proyecto, manejo de la tecnología actual
<b>Relacionadora Publica</b>	Manejar la comunicación, crear y administrar contenido, eventos y cobertura de eventos.	Creación de contenido por falta de material técnico y sostenibilidad del departamento.	Administración Pública, talento humano y desarrollo productivo.
<b>Asistente de Avalúos y Catastros</b>	Actualizar el catastros urbano y rural	Todas por la falta de equipos óptimos.	ARGIS y SINAT: Conocer el sistema
<b>Guardalmacén</b>	Control de Inventario, custodio de bienes, ingreso y egreso de material	Ninguna	No responde
<b>Encargado de compras publicas</b>	Contratación pública, compras por catálogo, certificaciones, liquidación de ordenes de compras.	Subir procesos por la calidad de internet	Ley de contratación, derechos del empleado, derecho laboral.

<b>Coordinador de Gestión Ambiental</b>	Coordinar actividades a desarrollarse con las diferentes unidades que integran la coordinación.	Gestión por el tema de la Pandemia y Viáticos	Manejo de Tecnología Actual, capacitación publica, capacitación en el área productiva.
<b>Tesorería</b>	Realizar pagos, realizar retenciones, revisar procesos	Revisar procesos, porque se encuentran incompletos	Compras Públicas, SRI.
<b>Abogado</b>	Atención a usuarios, informes mensuales, certificaciones, inscribir actos registrales	Informes y matrices ya que son repetitivas e innecesarias en algunos casos	Derecho administrativo-tributario.
<b>Recaudación</b>	Formular estados financieros, preparar reportes para los organismos de control, subir reportes por medio de la aplicación SIG-AME	Subir partidas al sistema SIG-AME	Subir partidas financieras al sistema SIG-AME, sacar saldos mensuales, presentar informes por saldos.
<b>Proveedor Encargado</b>	Realizar el proceso de compras a través del procedimiento de Ínfima Cuantía	Encontrar proveedores de todas las adquisiciones, por factores económicos, políticos, social y territorial	Manejo de Sistemas informáticos actuales.
<b>Comisario Municipal</b>	Velar por el ornato de la ciudad, cumplimiento de las ordenanzas vigentes, conciliar los litigios avocados.	Conciliar, porque se debe asumir el papel de juez para poner acuerdo a dos personas	Funciones y atribuciones del Concejo cantonal, protección de derechos
<b>Secretario General</b>	Liderar la gestión de recursos de la entidad y representación de la misma.	Ninguna	No responde
<b>Revisión Vehicular</b>	No responde	Poco conocimiento para realizar trámites cuando se asigna el cargo de revisión vehicular.	No responde
<b>Promotora Social</b>	Visitas a territorio, Atención a Adultos en actividades de psicomotriz fina y gruesa	Salir a territorio por falta de medios de transporte	Ética profesional y TICS.

<b>Asistente Departamento Financiero</b>	Archivo, asignaciones presupuestarias relacionadas al área financiera.	Temas y manejo contable, depreciaciones registros e inventarios.	Normas de control interno, registro y manejo de inventario.
<b>Asistente de Contabilidad</b>	Ordenar, foliar y archivar documentos, elaboración de inventario de la oficina de contabilidad	Elaboración de inventario debido a la gran cantidad de documentos de cada año.	Manejo de Programas y sistemas actualizados.
<b>Asistente Administrativo de Tesorería</b>	Revisar reportes, autorizar y enviar facturas.	Ninguna	SRI y Contabilidad
<b>Asistente Administrativo de Planificación</b>	Atención a usuarios, asistir al director de planificación, realizar oficinas, memorándums, aprobación de planimétricas, subdivisiones, certificados.	Ninguna	Planificación: PAC, Información que se sube al SIGAD
<b>Asistentes Administrativos</b>	Elaboración de informes, memorándums, certificaciones, oficinas, movilizaciones; atención a usuarios, registros de tramites, archivar, sumillar, sacar copiar, escanear documentos, realización de proyectos, Reportes de SHIRA, contratos, ingreso al IEES, coordinar actividades con todos los departamentos, ínfimas cuantías, catalogo electrónico.	Llenar bitácoras de los choferes para verificar el combustible Términos de diferencia Realizar oficinas porque falta de conocimiento de palabras técnicas	Acerca de los programas Excel y Word. Manejo de Sistemas, proyectos, contratos.
<b>Policía Municipal</b>	Cuidar los bienes institucionales y de las personas que laboran en ella, cumplir con las ordenanzas de los superiores.	La seguridad del palacio municipal por la falta de equipos	Temas legales

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

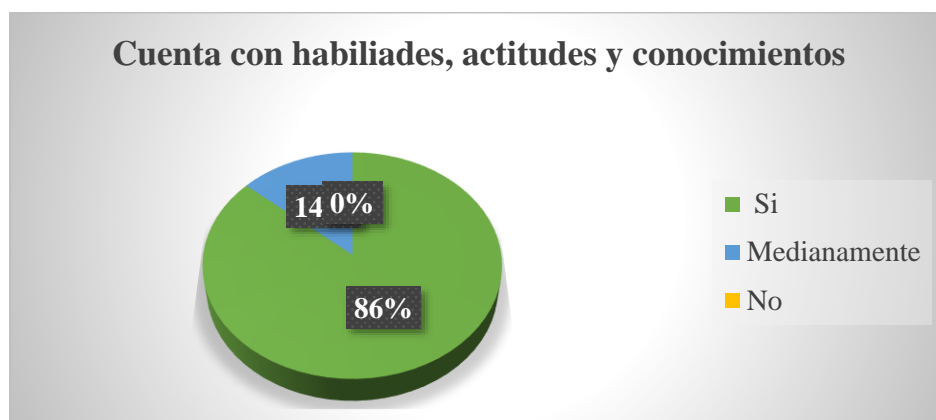
**9. ¿Considera que usted cuenta con las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo**

**Tabla 17.** Cuenta con habilidades, actitudes y conocimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	86%
Medianamente	9	14%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 18.** Cuenta con habilidades, actitudes y conocimientos



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, del personal encuestado el 59% menciona que el puesto que actualmente desempeña siempre le permite demostrar sus competencias personales y profesionales, mientras que el 36% de manera frecuente, el 3% pocas veces y el 2% nunca. Por lo que se concluye que la mayoría del personal considera que el puesto que desempeña actualmente si le permite demostrar sus competencias profesionales y personales.

### 10. De los siguientes conocimientos relacionados al municipio, en una escala del 1 al 9 siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿señale cómo se calificaría?

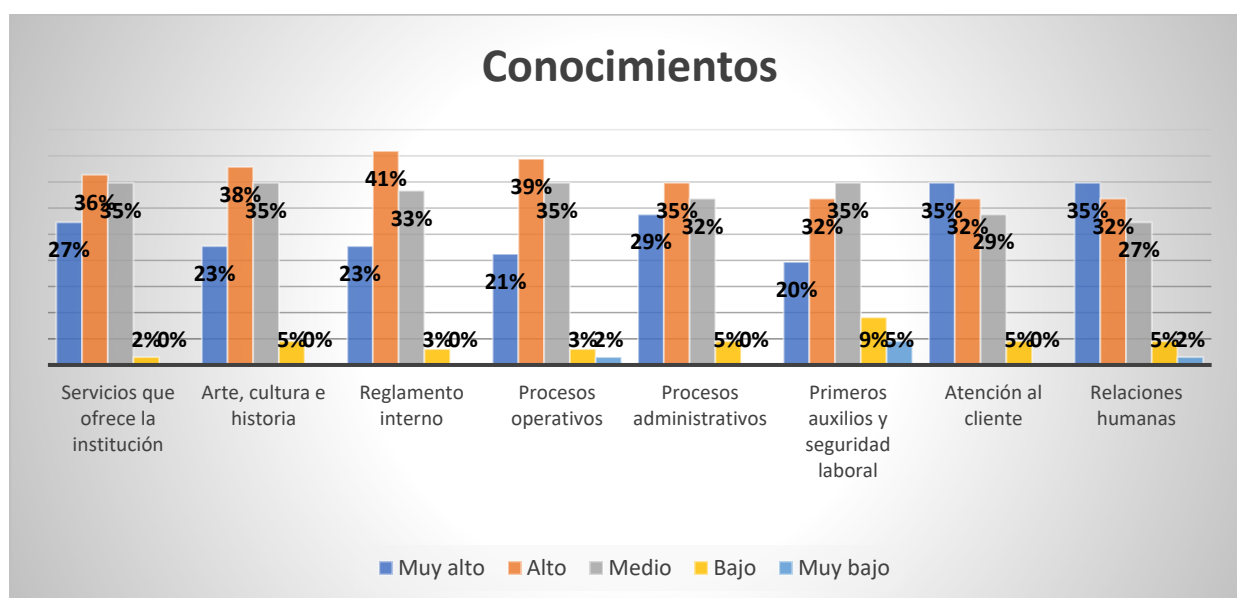
**Tabla 18.** Conocimientos

Conocimiento	Frecuencia					TOTAL	Porcentaje					TOTAL
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	
Servicios que ofrece la institución	18	24	23	1	0	66	27%	36%	35%	2%	0%	100%
Arte, cultura e historia	15	25	23	3	0	66	23%	38%	35%	5%	0%	100%
Reglamento interno	15	27	22	2	0	66	23%	41%	33%	3%	0%	100%

Procesos operativos	14	26	23	2	1	66	21%	39%	35%	3%	2%	100%
Procesos administrativos	19	23	21	3	0	66	29%	35%	32%	5%	0%	100%
Primeros auxilios y seguridad laboral	13	21	23	6	3	66	20%	32%	35%	9%	5%	100%
Atención a usuarios	23	21	19	3	0	66	35%	32%	29%	5%	0%	100%
Relaciones humanas	23	21	18	3	1	66	35%	32%	27%	5%	2%	100%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 19.** Conocimientos



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a conocimientos acerca de los servicios que ofrece la institución, el 36% menciona que tiene un conocimiento alto, un 35% en un nivel medio, un 27% muy alto y 2% bajo conocimiento. En cuanto a arte, cultura e historia, un 38% menciona que tiene un nivel alto de conocimiento, un 35% un nivel medio, un 23% un nivel muy alto y un 5% un bajo conocimiento. En lo referente a reglamento interno un 41% menciona que tiene un nivel alto de conocimiento, el 33% nivel medio, un 23% nivel muy alto y un 3% nivel bajo de conocimiento en este aspecto. Por otra parte, en procesos operativos un 21% menciona que tiene un nivel muy alto, un 39% nivel alto, un 35% nivel medio, un 3% nivel bajo y 2% nivel muy bajo. En procesos administrativos un 35% menciona que tiene un

conocimiento alto, un 32% medio, un 29% muy alto y un 5% nivel bajo de conocimiento de procesos operativos. En lo que se refiere a primeros auxilios y seguridad laboral un 35% tiene un nivel medio, un 32% nivel alto, un 20% nivel muy alto, un 9% nivel bajo y un 5% un nivel muy bajo. En atención al cliente un 35% menciona que tiene un alto conocimiento, un 32% medio alto, un 29% medio y un 5% nivel bajo de conocimientos. En cuanto a relaciones humanas un 35% menciona que tiene un muy alto conocimiento, un 32% alto, un 27% medio y un 5% bajo y 2% muy bajo. Con lo que se puede concluir que en su mayoría el personal tiene un nivel alto y medio, pero se debe mejorar en ciertos aspectos como reglamento interno, procesos operativos, primeros auxilios y seguridad laboral, atención al cliente y relaciones humanas.

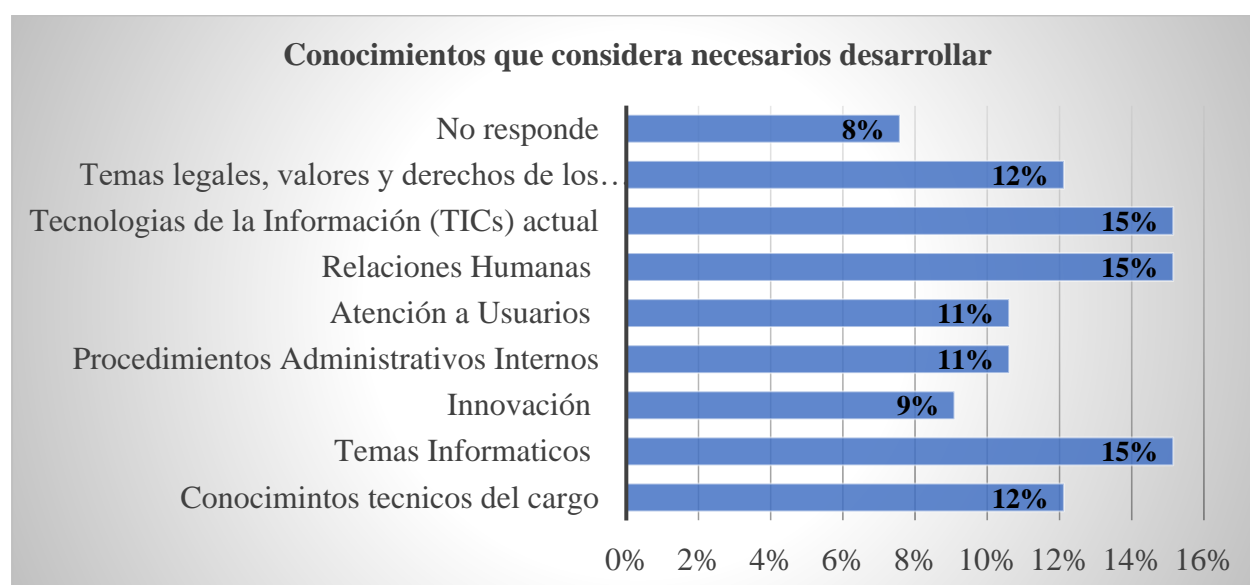
### 11. ¿Qué otros conocimientos necesitan desarrollar de manera óptima?

**Tabla 19.** *Conocimientos que consideran necesarios desarrollar*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Conocimientos técnicos del cargo	8	12%
Temas Informáticos	10	15%
Innovación	6	9%
Procedimientos Administrativos Internos	7	11%
Atención a Usuarios	7	11%
Relaciones Humanas	10	15%
Tecnologías de la Información (TICs) actual	10	15%
Temas legales, valores y derechos de los funcionarios públicos	8	12%
No responde	5	8%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 20.** *Conocimiento que considera necesarios desarrollar.*





**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los datos obtenidos se tiene que un 15% del personal requiere desarrollar temas sobre tecnologías de la información actualizadas, 15% acerca de relaciones humanas, 15% acerca de temas informáticos, 12% acerca de temas legales, valores y derechos, 12% acerca de temas técnicos de cargo, 11% acerca de atención a usuarios, 11% acerca de procedimientos administrativos internos, 9% acerca de innovación y un 8% no responde. Por lo que se concluye que el personal en su mayoría requiere actualizar y desarrollar conocimientos sobre relaciones humanas, avances tecnológicos, temas informáticos y atención a usuarios, lo que fue corroborado con la entrevista realizada al jefe de talento humano, el cual considera necesario impartir temas acerca de relaciones humanas, atención a usuarios y temas informáticos.

### **6.3.RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS HABILIDADES DEL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL CHAGUARPAMBA.**

Las habilidades representan la capacidad y destreza que tiene una persona para hacer una determinada actividad, es decir es las habilidades son el conjunto de actitudes, talentos y destrezas que le permiten al personal desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad. Para determinar las habilidades se tomó en cuenta, actitudes y motivaciones.

**12. ¿Qué habilidades considera necesarios para desempeñar el puesto que ocupa actualmente? en una escala del 1 al 9 siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿señale cómo se calificaría?**

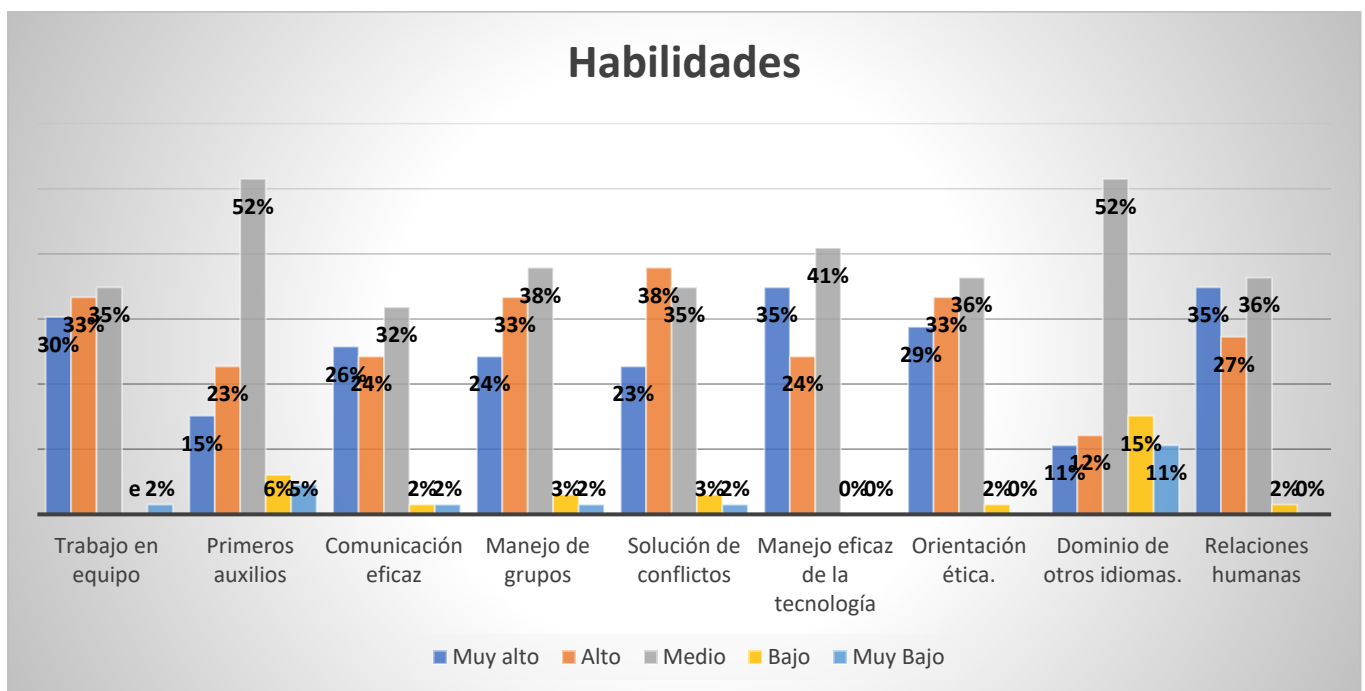
**Tabla 20. Habilidades**

<b>Habilidades</b>	<b>Frecuencia</b>					<b>TOTAL</b>	<b>Porcentaje</b>					<b>TOTAL</b>
	<b>Muy alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy Bajo</b>		<b>Muy Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy Bajo</b>	
Trabajo en equipo	20	22	23	0	1	66	30%	33%	35%	0%	2%	100%
Primeros auxilios	10	15	34	4	3	66	15%	23%	52%	6%	5%	100%
Comunicación eficaz	17	16	21	1	1	56	26%	24%	32%	2%	2%	85%
Manejo de grupos	16	22	25	2	1	66	24%	33%	38%	3%	2%	100%
Solución de conflictos	15	25	23	2	1	66	23%	38%	35%	3%	2%	100%

Manejo eficaz de la tecnología	23	16	27	0	0	66	35%	24%	41%	0%	0%	100%
Orientación ética.	19	22	24	1	0	66	29%	33%	36%	2%	0%	100%
Dominio de otros idiomas.	7	8	34	10	7	66	11%	12%	52%	15%	11%	100%
Relaciones humanas	23	18	24	1	0	66	35%	27%	36%	2%	0%	100%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 21.** *Habilidades*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos se tiene que el personal del GAD Chaguarpamba se considera que un 35% tiene un nivel medio, un 33% nivel alto, un 30% nivel muy alto y un 2% nivel muy bajo en cuanto a trabajo en equipo. En lo referente a primeros auxilios un 52% menciona que tiene un nivel medio, un 23% nivel alto, un 15% nivel muy alto, un 6% nivel bajo y un 5% nivel muy bajo. En cuanto a comunicación eficaz un 32% menciona que tiene un nivel medio, un 26% nivel muy alto, un 24% nivel alto, un 2% nivel bajo y un 25 nivel muy bajo. En lo que se refiere a manejo de grupos un 38% tiene un nivel medio, un 33% nivel alto, un 24% nivel muy alto, un 3% nivel bajo y un 25 nivel muy bajo. Por otra parte, en solución de conflictos un 38% menciona que tiene un nivel alto, un 35% nivel medio, un 23% nivel alto, un 3% nivel bajo y un 2% nivel muy bajo, en cuanto a manejo eficaz de la tecnología un 41% menciona que tiene un nivel medio, un 35% nivel muy alto, un 24% nivel alto. Mientras que,

en orientación ética, un 36% menciona que tiene un nivel medio, un 33% nivel alto, un 29% nivel muy alto, y un 2% nivel bajo. En dominio de otros idiomas un 525 menciona que tiene un nivel medio, un 15% nivel bajo, un 12% nivel alto, y 11% nivel muy alto y un 115 nivel muy bajo. En cuanto a habilidades en relaciones humanas un 36% menciona que tiene un nivel medio, un 35% nivel muy alto, un 27% nivel alto y un 2% nivel bajo. Lo que indica que se debe enfatizar en mejorar habilidades en cuanto a dominio de otros idiomas, primeros auxilios, manejo de grupos, trabajo en equipo, solución de conflictos, y orientación ética que con aquellos que reflejaron un nivel bajo y muy bajo,

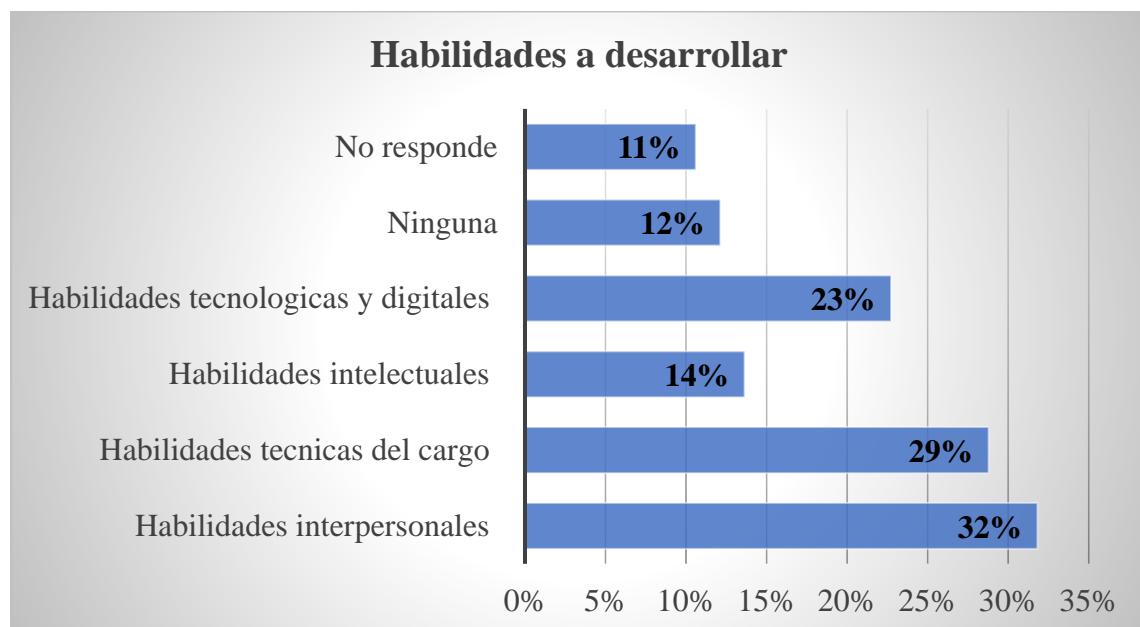
### 13. ¿Qué otras habilidades consideran que debería desarrollar?

**Tabla 21.** *Habilidades que considera necesarios desarrollar*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades interpersonales	21	32%
Habilidades técnicas del cargo	19	29%
Habilidades intelectuales	9	14%
Habilidades tecnológicas y digitales	15	23%
Ninguna	8	12%
No responde	7	11%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 22.** *Habilidades a desarrollar*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que, el 32% menciona que considera desarrollar habilidades interpersonales, un 29% habilidades técnicas del cargo, un 23%

habilidades tecnológicas y digitales, un 14% habilidades intelectuales, 12% menciona que ninguna y el 11% no responde. Lo que indica que se debe trabajar en desarrollar habilidades interpersonales para mejorar las relaciones laborales entre compañeros de trabajo.

**14. ¿Qué actitudes considera necesarias para desempeñar el puesto que ocupa actualmente? en una escala del 1 al 9 siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿señale cómo se calificaría?**

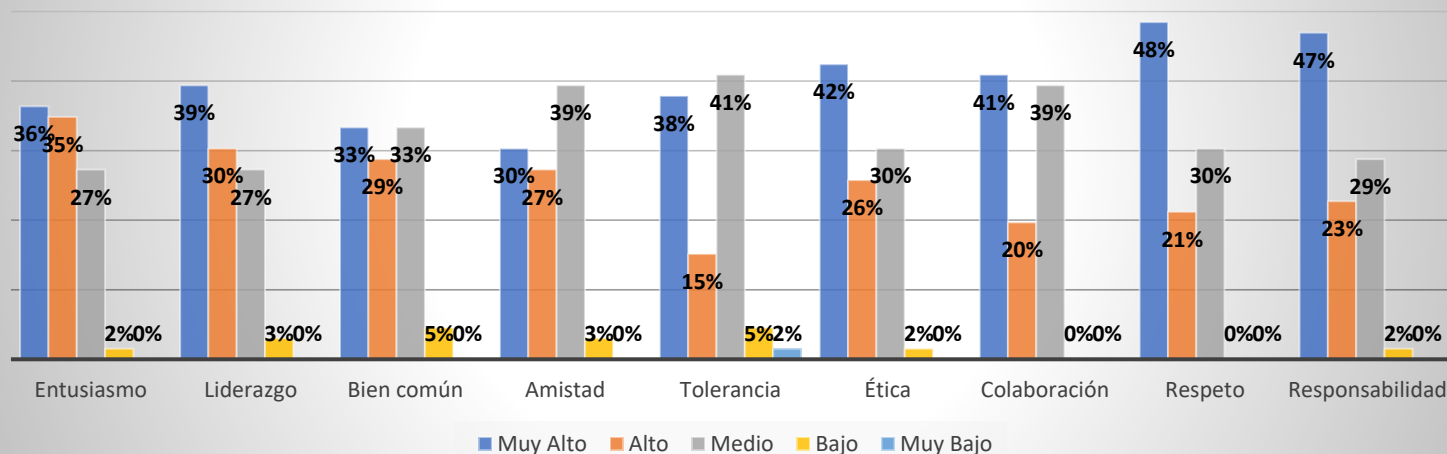
**Tabla 22. Actitudes**

Actitudes	Frecuencia					TOTAL	Porcentaje					TOTAL
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	
Entusiasmo	24	23	18	1	0	66	36%	35%	27%	2%	0%	100%
Liderazgo	26	20	18	2	0	66	39%	30%	27%	3%	0%	100%
Bien común	22	19	22	3	0	66	33%	29%	33%	5%	0%	100%
Amistad	20	18	26	2	0	66	30%	27%	39%	3%	0%	100%
Tolerancia	25	10	27	3	1	66	38%	15%	41%	5%	2%	100%
Ética	28	17	20	1	0	66	42%	26%	30%	2%	0%	100%
Colaboración	27	13	26	0	0	66	41%	20%	39%	0%	0%	100%
Respeto	32	14	20	0	0	66	48%	21%	30%	0%	0%	100%
Responsabilidad	31	15	19	1	0	66	47%	23%	29%	2%	0%	100%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba

**Figura 23. Actitudes.**

## Actitudes



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos en lo referente a actitudes del personal del GAD Chaguarpamba, en cuanto a entusiasmo un 36% menciona que tiene un nivel muy alto, un 35% nivel alto, un 27% nivel medio y un 2% nivel bajo. En lo que se refiere a liderazgo un 39% menciona que tiene un nivel muy alto, un 30% nivel alto, un 27% nivel medio y un 3% nivel bajo. En cuanto a Bien común un 33% menciona que tiene un nivel medio, un 33% nivel muy alto, un 29% nivel alto y un 5% nivel bajo, en cuanto a amistad un 39% nivel medio, un 30% nivel muy alto, un 27% nivel alto y un 3% nivel bajo. En cuanto a Tolerancia un 41% menciona que tiene un nivel medio, un 38% nivel muy alto, un 15% nivel alto, un 5% nivel bajo y un 2% nivel muy bajo. En cuanto a Ética un 42% menciona que tiene un nivel muy alto, un 30% nivel medio, un 26% nivel alto, un 2% nivel bajo. En lo que se refiere a colaboración un 41% menciona que tiene un nivel muy alto, un 39% nivel medio y un 20% nivel alto. Mientras que en lo que se refiere a respeto un 48% menciona que tiene un nivel muy alto, un 30% nivel medio y un 21% nivel alto. En cuanto a responsabilidad un 47% menciona que tiene un nivel muy alto, un 29% nivel medio, un 23% nivel alto y un 2% nivel bajo. Lo que indica que el personal del GAD Chaguarpamba tiene un nivel alto y muy alto en cuanto a actitudes, pero se debe mejorar en cuanto a entusiasmo, liderazgo, bien común, amistad, tolerancia ética y responsabilidad, ya que representan un cierto porcentaje en un nivel bajo y muy bajo. Se debe trabajar para alcanzar un nivel más elevado, que traerá consigo un mejor desempeño laboral.

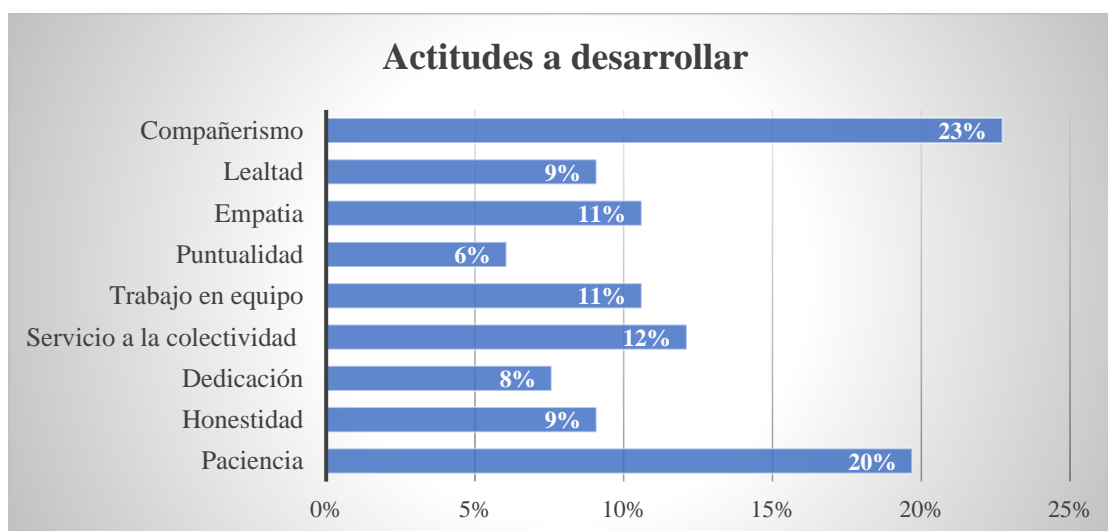
**15. ¿Qué otras actitudes consideran que debería desarrollar?**

**Tabla 23.** Actitudes que consideran necesarias desarrollar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Paciencia	13	20%
Honestidad	6	9%
Dedicación	5	8%
Servicio a la colectividad	8	12%
Trabajo en equipo	7	11%
Puntualidad	4	6%
Empatía	7	11%
Lealtad	6	9%
Compañerismo	15	23%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 24.** Actitudes a desarrollar



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 23% menciona que se debería desarrollar actitudes de compañerismo, el 20% paciencia, el 12% servicio a la colectividad, el 11% trabajo en equipo, el 11% empatía, el 9% lealtad, el 9% honestidad, el 8% dedicación, y el 6% puntualidad. Por lo tanto, se puede concluir que hace falta mejorar las relaciones laborales con los compañeros dentro de la institución.

**16. Seleccione con una (x), de acuerdo a los siguientes enunciados:**

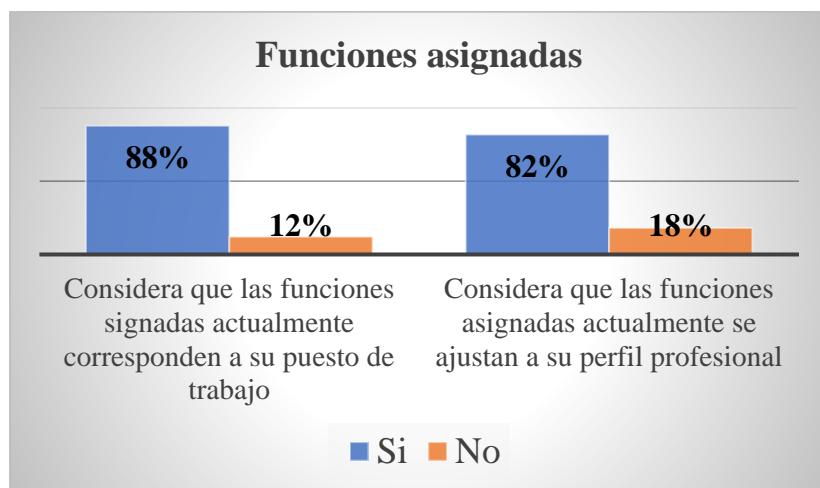
**Tabla 24.** Funciones Asignadas

Alternativa	Frecuencia		TOTAL	Porcentaje		TOTAL
	Si	No		Si	No	

Considera que las funciones signadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo	58	8	66	88%	12%	100%
Considera que las funciones asignadas actualmente se ajustan a su perfil profesional	54	12	66	82%	18%	100%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 25.** *Funciones asignadas.*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 88% menciona que las funciones asignadas corresponden a su puesto de trabajo y 12% no. Por otra parte, en cuanto a, que si las funciones asignadas se ajustan a su perfil profesional el 82% menciona que sí, mientras el 18% no, debido a que se encuentran en cargos no relacionados a sus estudios realizados. Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría del personal desempeña funciones acordes a cargo y a su perfil profesional; sin embargo, se debe colocar al personal de acuerdo a su formación, ya que así se lograra un mayor rendimiento laboral.

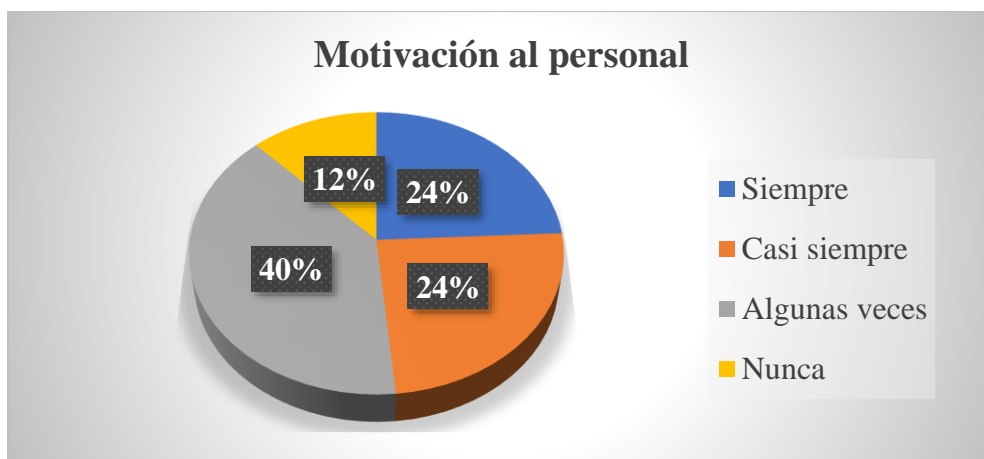
### **17. ¿En el municipio se motiva al personal?**

**Tabla 25.** *Motivación del personal*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	24%
Casi siempre	16	24%
Algunas veces	26	39%
Nunca	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 26.** *Motivación al personal*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que 40% de personal menciona que algunas veces se motiva al personal, el 24% siempre, el 24% casi siempre y el 12% nunca. Esto permite concluir que en la institución no siempre se motiva adecuadamente al personal, lo que genera menor productividad y rendimiento del personal.

#### **18. En caso de que su respuesta sea positiva ¿Qué tipo de motivación se les proporciona a los colaboradores de la institución?**

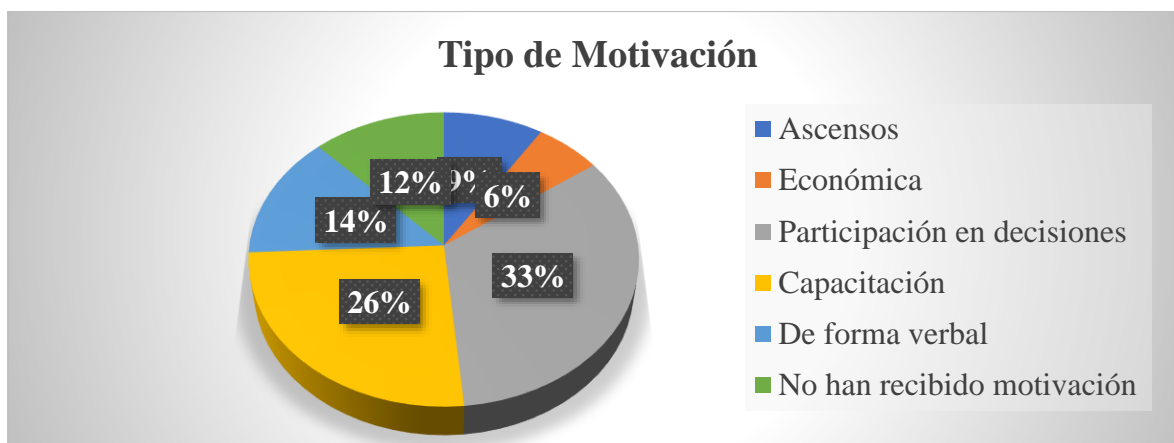
**Tabla 26.** *Tipo de Motivación*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos	6	9%
Económica	4	6%
Participación en decisiones	22	33%
Capacitación	17	26%
De forma verbal	9	14%
No ha recibido motivación	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 27.** *Tipo de Motivación.*





**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

Según el personal encuestado, el 33% menciona que el tipo de motivación recibida ha sido la participación en decisiones un 26% capacitaciones, un 14% motivación de forma verbal, un 12% no ha recibido ningún tipo de motivación, un 9% ascensos y un 6% de forma económica. Lo que permite determinar que a la mayoría del personal que se motiva, se le proporciona participación en decisiones, que le permite sentir mayor seguridad y confianza en la institución, así como incrementar la autoestima.

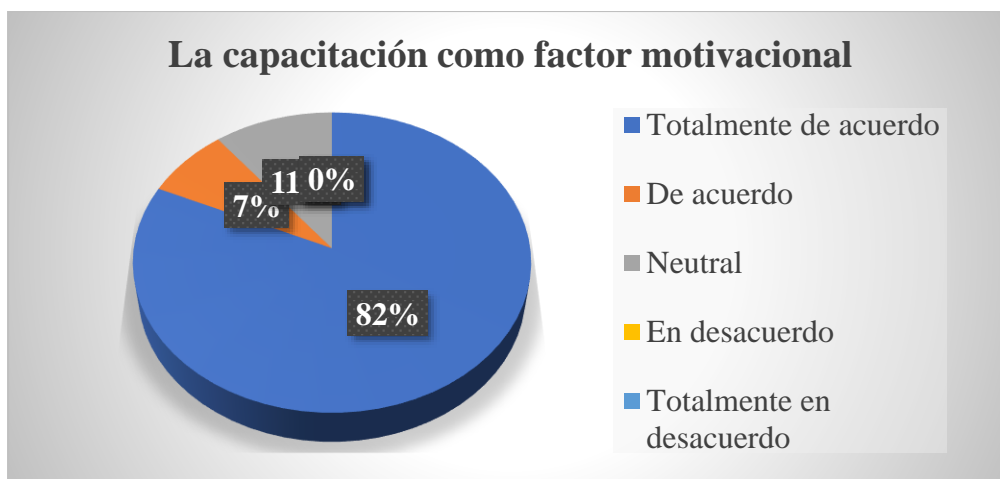
#### **19. ¿Considera que la capacitación es un factor motivacional?**

**Tabla 27.** *La capacitación es un factor motivacional*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	82%
De acuerdo	5	8%
Neutral	7	11%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 28.** *La capacitación como factor motivacional*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 82% del personal menciona que está totalmente de acuerdo que la capacitación es un factor motivacional, el 11% se encuentra en una posición neutral, no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% menciona que está de acuerdo. Lo que indica que el personal si considera la capacitación como factor motivacional porque ayuda a obtener conocimientos, desarrollar habilidades, y mejorar los aprendizajes actuales para desarrollar eficientemente las actividades.

### **6.4. Resultados de la encuesta para determinar el desempeño del personal (preguntas complementarias).**

El desempeño laboral es entendido como la capacidad del personal para ejecutar las actividades y funciones asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo. Está relacionado con conductas, acciones, herramientas y equipos que le permiten desenvolverse correctamente en su puesto de trabajo. Las siguientes preguntas son complementarias a las habilidades y conocimientos, además permitirán determinar la viabilidad para la ejecución del plan de capacitación.

### **20. ¿Podría mencionar una herramienta que le gustaría tener para desempeñar de forma eficaz sus funciones?**

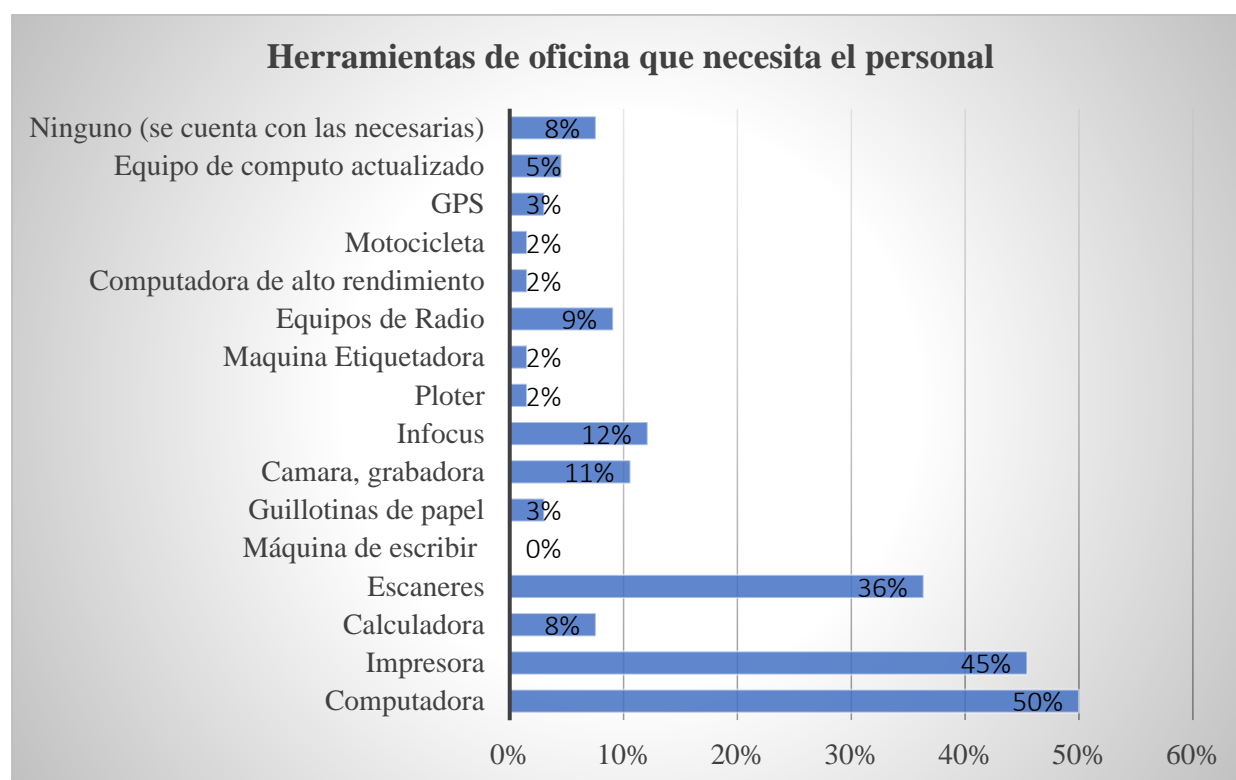
**Tabla 28.** Herramientas de oficina que necesita el personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Computadora	33	50%
Impresora	30	45%
Calculadora	5	8%
Escáneres	24	36%
Máquina de escribir	0	0%

Guillotinas de papel	2	3%
Cámara, grabadora	7	11%
Infocus	8	12%
Plóter	1	2%
Maquina Etiquetadora	1	2%
Equipos de Radio	6	9%
Computadora de alto rendimiento	1	2%
Motocicleta	1	2%
GPS	2	3%
Equipo de cómputo actualizado	3	5%
Ninguno (se cuenta con las necesarias)	5	8%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 29.** Herramientas de oficina que necesita desarrollar el personal.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% del personal encuestado menciona que le gustaría tener computadora, el 45% impresora, el 36% escáneres, el 12% infocus, el 11% cámara y grabadora, el 9% equipos de radio, el 8% calculadora, el 5% equipo de cómputo actualizado, el 3% guillotinas de papel, el 3% GPS, el 2% motocicleta, el 2% computadora de alto rendimiento, el 2% maquina etiquetadora y el 2% ploter para desempeñar eficientemente sus actividades. Por lo que se puede concluir que el personal del GAD Chaguarpamba, en su

mayoría requiere computadora, impresora y escáneres principalmente para desempeñar sus funciones.

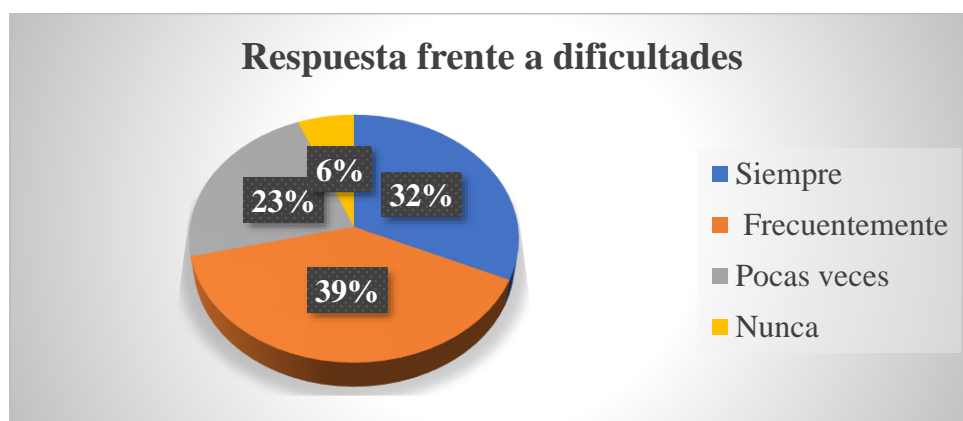
**21. Ha recibido atención y respuesta rápidamente, al momento de comunicar problemas o dificultades de su trabajo.**

**Tabla 29.** *Respuesta frente a dificultades*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	32%
Frecuentemente	26	39%
Pocas veces	15	23%
Nunca	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 30.** *Respuesta frente a dificultades*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 39% del personal menciona que de manera frecuente ha recibido atención y respuesta rápida a sus dificultades, mientras que el 32% menciona que siempre, el 23% pocas veces y el 6% nunca. Por lo cual se puede determinar que no siempre se atiende los problemas y dificultades del personal, se debe dar mayor importancia a las dificultades del personal, de manera que permita la correcta realización de actividades.

**22. Al momento de implementarse un nuevo mecanismo de trabajo o darse rotaciones de personal ¿la institución le brinda la información e instrucciones necesarios para desarrollar las actividades?**

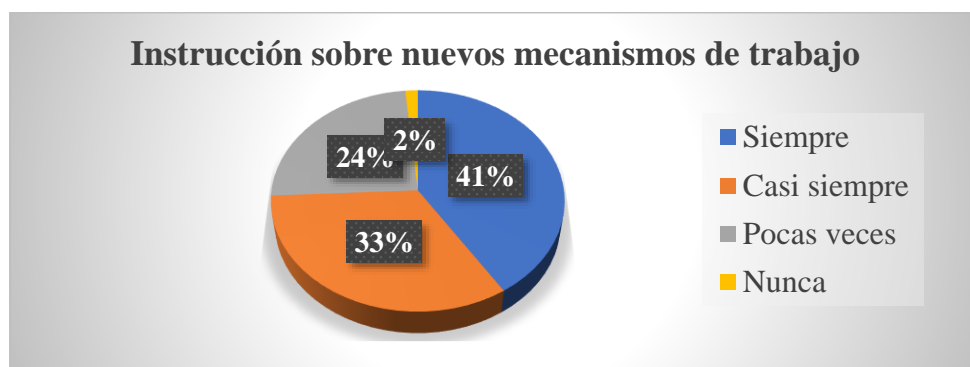
**Tabla 30.** *Instrucción sobre nuevos mecanismos de trabajo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	41%
Casi siempre	22	33%

Pocas veces	16	24%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 31.** Instrucción sobre nuevos mecanismos de trabajo.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos se tiene que el 41% del personal menciona que siempre ha recibido información e instrucciones necesarias para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 33% menciona que casi siempre, el 24% pocas veces y el 2% nunca. Lo que indica que no siempre se brinda las instrucciones necesarias lo que puede llegar a dificultar el desarrollo de las actividades asignadas.

### **23. ¿Realizan control de las actividades que se desarrollan en el municipio?**

**Tabla 31.** Control de actividades

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	36	55%
Casi siempre	18	27%
Pocas veces	12	18%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 32.** Control de Actividades



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los datos obtenidos, el 55% menciona que siempre se realiza control de actividades, el 27% casi siempre y el 18% pocas veces. Por lo que se puede concluir que, si se lleva control de actividades con diferente frecuencia, lo que ayuda al personal a cumplir con las actividades.

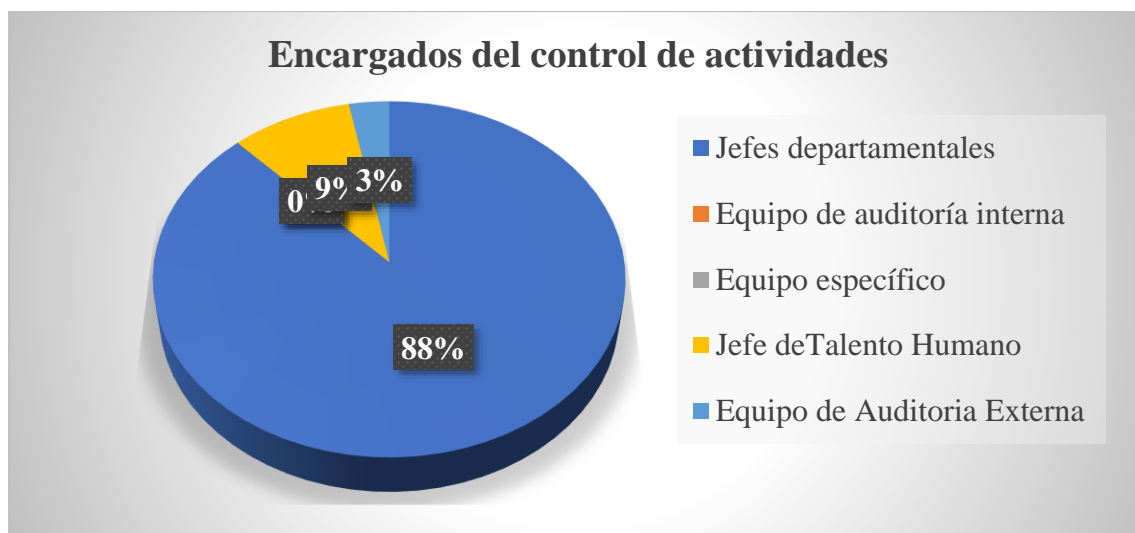
### **24. ¿Quién o quiénes realizan el control de las actividades que se desarrollan en municipio?**

**Tabla 32.** Encargados del control de actividades

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Jefes departamentales	58	88%
Equipo de auditoría interna	0	0%
Equipo específico	0	0%
Jefe de Talento Humano	6	9%
Equipo de Auditoría Externa	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 33.** Encargados del control de actividades



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados, el 88% del personal encuestado menciona que el control lo realizan los jefes departamentales, el 9% el jefe de Talento Humano, mediante visitas a oficinas y el 3% un equipo de auditoría externa. Por lo tanto, se puede determinar que, si se lleva un adecuado control de actividades, en su mayoría por los jefes departamentales, quienes son los encargados de verificar el cumplimiento correcto de las actividades sus subordinados.

#### **25. ¿Cada que tiempo realizan control de las actividades?**

**Tabla 33.** Frecuencia del control de actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	45	68%
Trimestral	17	26%
Semestral	4	6%
Anual	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Figura 34.** Frecuencia del control de actividades.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados, el 88% del personal encuestado menciona que el control lo realizan los jefes departamentales, el 9% el jefe de Talento Humano, mediante visitas a oficinas y el 3% un equipo de auditoría externa. Por lo tanto, se puede determinar que, si se lleva un adecuado control de actividades, en su mayoría por los jefes departamentales, quienes son los encargados de verificar el cumplimiento correcto de las actividades sus subordinados.

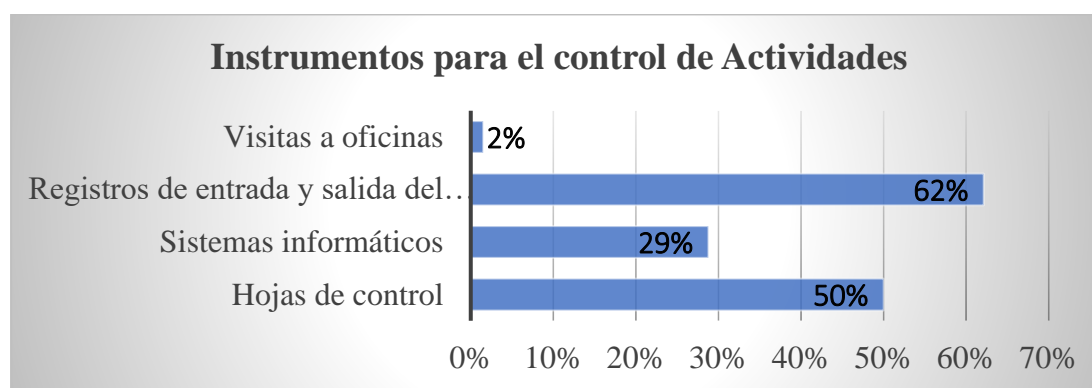
### **26. ¿Qué instrumentos se utiliza para ejercer el control de las actividades en el municipio?**

**Tabla 34.** Instrumentos para el control de actividades

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hojas de control	33	50%
Sistemas informáticos	19	29%
Registros de entrada y salida del personal	41	62%
Visitas a oficinas	8	12%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 35.** Instrumentos para el control de actividades



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados, el 88% del personal encuestado menciona que el control lo realizan los jefes departamentales, el 9% el jefe de Talento Humano, mediante visitas a oficinas y el 3% un equipo de auditoría externa. Por lo tanto, se puede determinar que, si se lleva un adecuado control de actividades, en su mayoría por los jefes departamentales, quienes son los encargados de verificar el cumplimiento correcto de las actividades sus subordinados.

### **27. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño de sus funciones laborales?**

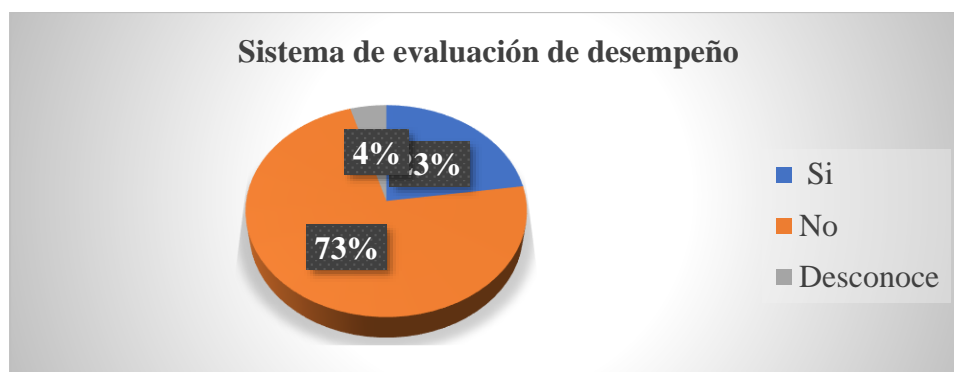
**Tabla 35.** Sistema de Evaluación de desempeño



Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	23%
No	48	73%
Desconoce	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 36.** Sistema de evaluación de desempeño



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 73% del personal menciona que no existe un sistema de evaluación de desempeño, el 23% menciona que sí y un 4% desconoce. Lo que permite identificar que no se evalúa el desempeño de manera uniforme en todas las áreas y existe un desconocimiento de este tema.

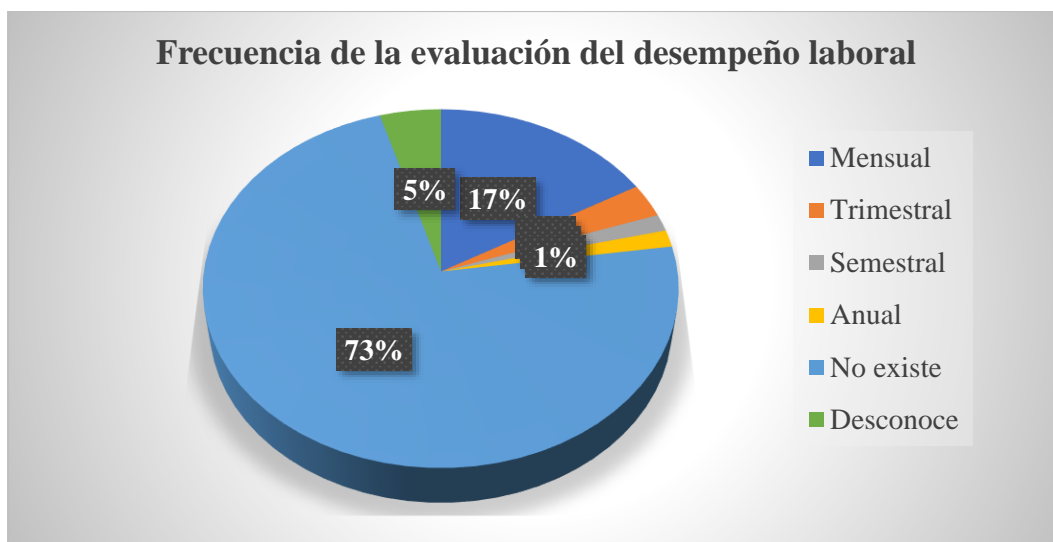
### 28. En caso de que su respuesta sea positiva ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño laboral?

**Tabla 36.** Frecuencia de evaluación de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	11	17%
Trimestral	2	3%
Semestral	1	2%
Anual	1	2%
No existe	48	73%
Desconoce	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 37.** frecuencia de la evaluación de desempeño laboral



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Del personal encuestado, el 73% menciona que no existe un sistema de evaluación de desempeño y el 5% desconoce; mientras que del personal que, si ha participado de un sistema de evaluación de desempeño, el 17% menciona que se realiza de forma mensual, el 3% de forma trimestral, el 2% de forma semestral y el 2% de forma anual. Con lo que se puede concluir que la mayoría del personal no ha participado de un sistema de evaluación de desempeño por lo que desconoce su existencia.

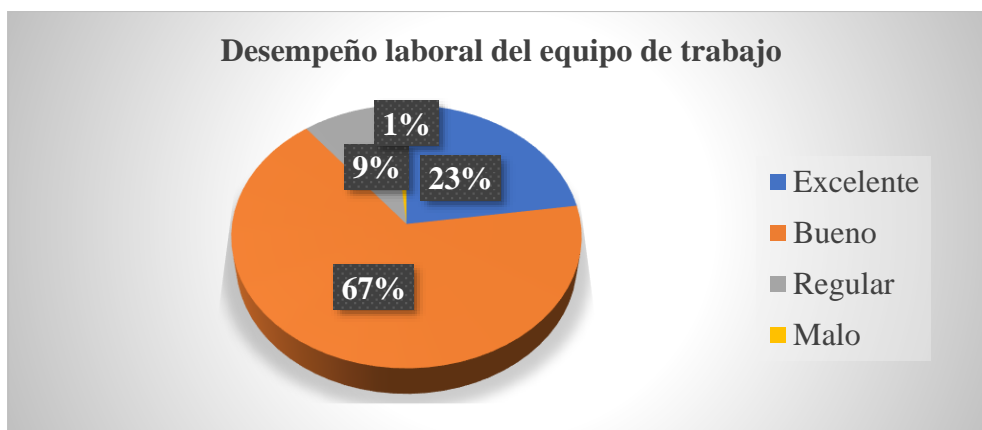
### **29. ¿Como califica el desempeño laboral de su equipo de trabajo?**

**Tabla 37.** *Desempeño laboral del equipo de trabajo*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	15	23%
Bueno	44	67%
Regular	6	9%
Malo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 38.** *Desempeño laboral del equipo de trabajo*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los datos obtenidos el 67% del personal encuestado, menciona que el desempeño laboral del equipo de trabajo es bueno, mientras que el 23% es excelente, el 9% regular y el 1% califica como malo. De esta manera se puede determinar que el desempeño laboral del personal del municipio es bueno debido a que existe colaboración entre todos, pero existen demoras en la solución de algunos trámites, por lo que se debería mejorar.

### **ANALISIS DE PERSONAS**

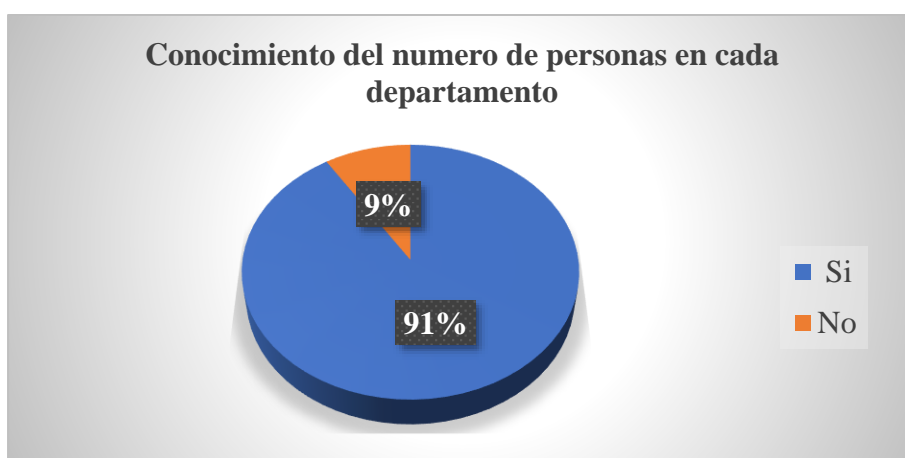
#### **30. ¿Tiene conocimiento de cuántas personas laboran dentro del departamento?**

**Tabla 38.** Conocimiento del número de personas en cada departamento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	91%
No	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 39.** Conocimiento del número de personas dentro del departamento



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 91% menciona que, si tiene conocimiento del número de personas, mientras que el 9% no conoce. Lo que permite determinar que la mayoría del personal conoce a sus compañeros de trabajo.

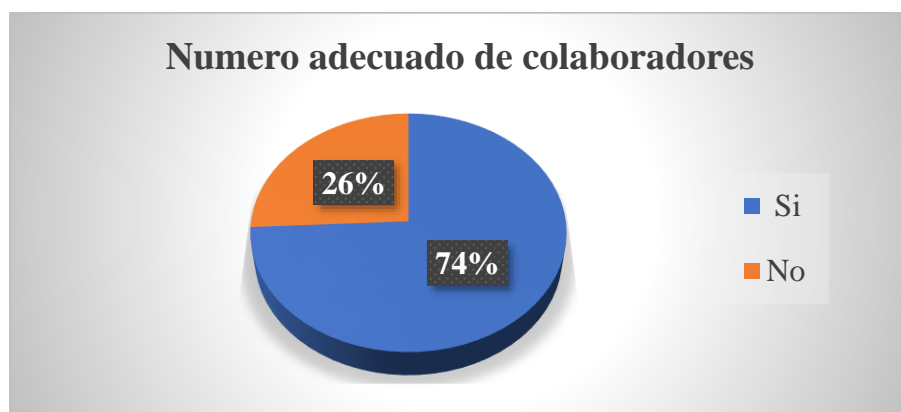
**31. ¿Considera que existe el número adecuado de personas dentro de su unidad de trabajo para desempeñar todas las actividades asignadas?**

**Tabla 39.** *Número adecuado de colaboradores*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	74%
No	17	26%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 40.** *Número adecuado de colaboradores*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 74% considera que si existe un numero adecuado de colaboradores, mientras que el 26% menciona que no, ya que hacen falta colaboradores para cumplir las funciones de manera equitativa. Por lo tanto, se puede determinar que la mayoría del personal considera que es suficiente el personal para cumplir las funciones ya que cada uno tiene funciones específicas, sin embargo, se debe tomar en cuenta los objetivos institucionales y evaluar cada área para asignar el personal correspondiente de manera que se evite dificultades o acumulación de trabajo.

**32. ¿Cuánto le agrada el trabajo que realiza en la institución?**

**Tabla 40.** *Satisfacción en el trabajo que realiza en la institución*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	54	82%
Medianamente	12	18%
Poco	0	0%

Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 41.** Satisfacción en el trabajo que realiza en la institución



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 82% menciona que se encuentra muy satisfecho con el trabajo que realiza dentro de la institución y el 18% medianamente satisfecho. Lo que permite determinar que el personal se encuentra cómodo en su puesto de trabajo, favoreciendo al cumplimiento eficaz de sus actividades.

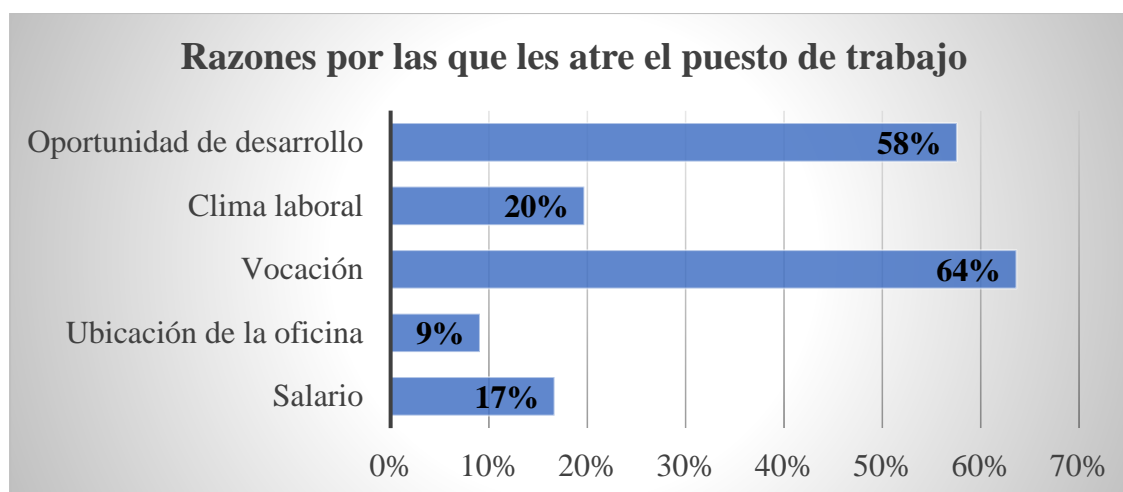
### **33. ¿Cuál es la principal razón que le atrae sobre su puesto de trabajo?**

**Tabla 41.** Razones por las que les atrae el puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Salario	11	17%
Ubicación de la oficina	6	9%
Vocación	42	64%
Clima laboral	13	20%
Oportunidad de desarrollo	38	58%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 42.** Razones por las que les atrae el puesto de trabajo



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 64% menciona que es por vocación, el 58% por que lo consideran como una oportunidad de desarrollo, el 20% por el clima laboral, el 17% por el salario y el 9% por la ubicación de la oficina. Estos resultados permiten determinar que existe un alto compromiso con la institución y la mayoría del personal está desempeñando el trabajo por el cual siente interés y se siente motivado a desarrollarlo.

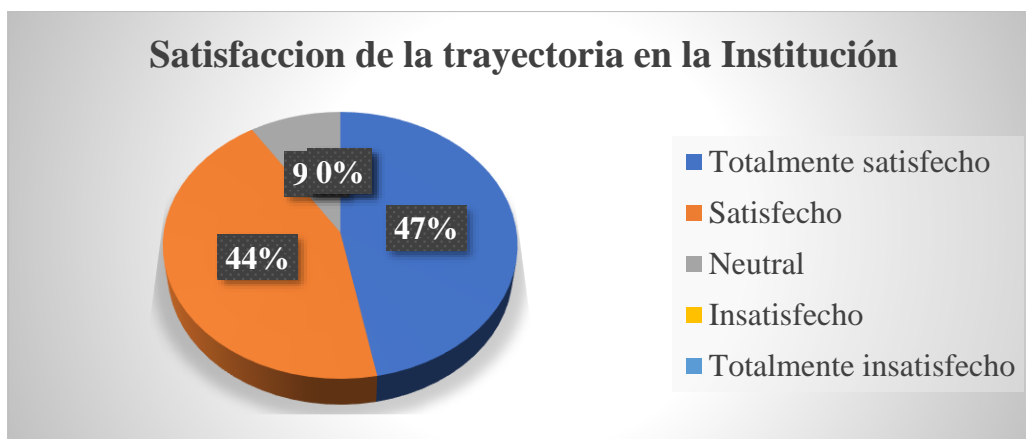
### **34. ¿Está satisfecho con su trayectoria en la institución?**

**Tabla 42.** Satisfacción de la trayectoria en la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	31	47%
Satisfecho	29	44%
Neutral	6	9%
Insatisfecho	0	0%
Totalmente insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 43.** Satisfacción de la Trayectoria en la Institución.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 47% se siente totalmente satisfecho, el 44% satisfecho y el 9% es indiferente. Por lo que se puede concluir que la mayoría del personal se encuentra satisfecho, ya que ha logrado obtener nuevos conocimientos, mejorar habilidades, es vista como una oportunidad de superación, pero así mismo un pequeño porcentaje no se encuentra satisfecho en su totalidad por el ambiente laboral.

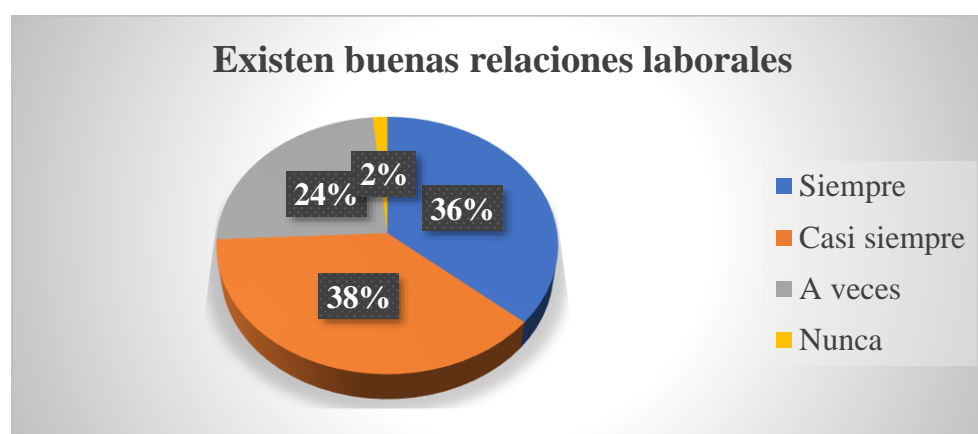
#### **35. ¿Considera que existen buenas relaciones laborales con todos los miembros del municipio?**

**Tabla 43.** *Existen buenas relaciones laborales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	36%
Casi siempre	25	38%
A veces	16	24%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 44.** *Existen buenas relaciones laborales*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el, 38% menciona que siempre existen buenas relaciones laborales, el 36% casi siempre, el 24% a veces y 2% nunca. Este permite identificar que no existe en su totalidad buenas relaciones laborales, por falta de compañerismo, de dialogo y empatía, así como las diferentes ideologías existentes entre el personal.

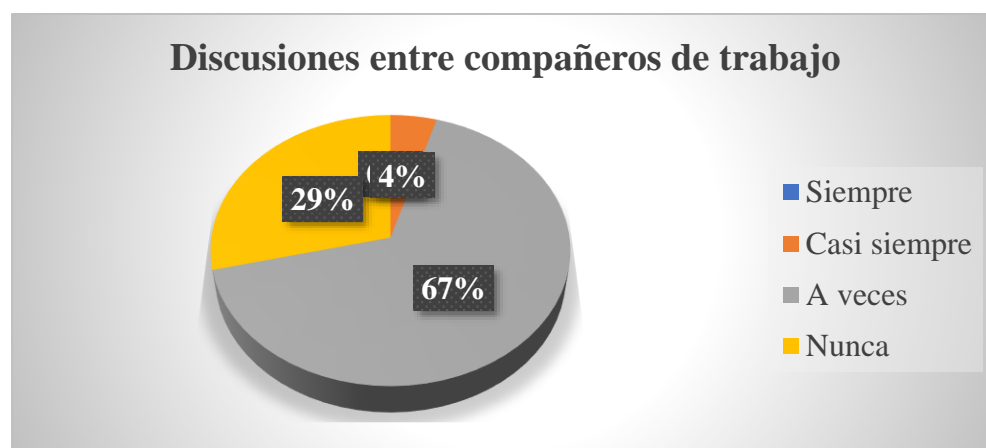
#### 36. ¿Se presentan discusiones entre sus compañeros de trabajo?

**Tabla 44.** *Discusiones entre compañeros de trabajo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	5%
A veces	44	67%
Nunca	19	29%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 45.** *Discusiones entre compañeros de trabajo.*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% menciona que a veces existen discusiones entre compañeros de trabajo, el 29% nunca y el 4% casi siempre. De lo cual se puede determinar que no existe una colaboración, comprensión entre el personal del municipio, los principales motivos de discusiones son los errores cuando se realiza procesos administrativos, celo profesional, malos entendidos, falta de control y desacuerdos internos.

#### 37. ¿Ha existido paros o huelgas por inconformidad del personal de la institución por aspectos laborales? ¿Con que frecuencia?

**Tabla 45.** *Paros o huelgas por inconformidades laborales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------



Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	66	100%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 46.** Paros o huelgas por inconformidades laborales



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% del personal encuestado menciona que no ha existido paros o huelgas. Lo que permite determinar que no han existido conflictos muy graves dentro de la institución.

#### **CAPACITACIÓN**

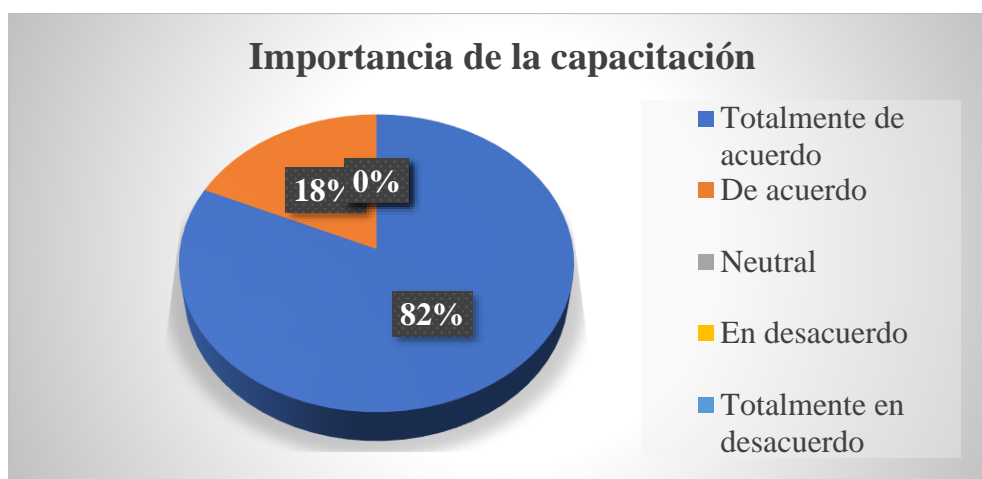
**38. ¿Usted cree que los planes de capacitación son muy importantes dentro de una organización o empresa?**

**Tabla 46.** Importancia de la capacitación

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	54	82%
De acuerdo	12	18%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 47.** Importancia de la Capacitación.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 82% del personal del GAD Chaguarpamba está totalmente de acuerdo que la capacitación es importante dentro de la institución, y el 18% está de acuerdo. Se puede concluir que la mayoría del personal considera a la capacitación como un tema de gran importancia, ya que les permitiría obtener y actualizar conocimientos, desarrollarse personal y profesionalmente.

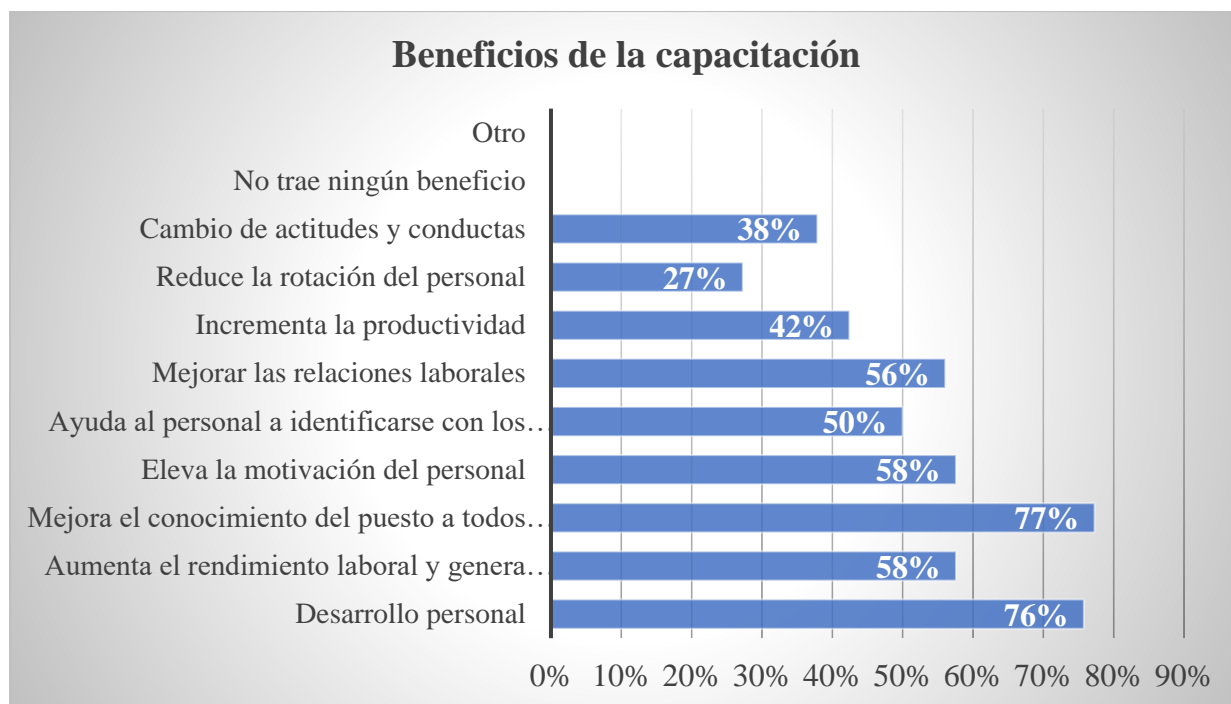
### **39. ¿Qué beneficios considera que puede traer una capacitación a la institución?**

**Tabla 47.** *Beneficios de la capacitación*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Desarrollo personal	50	76%
Aumenta el rendimiento laboral y genera actitudes positivas	38	58%
Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles	51	77%
Eleva la motivación del personal	38	58%
Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la institución	33	50%
Mejorar las relaciones laborales	37	56%
Incrementa la productividad	28	42%
Reduce la rotación del personal	18	27%
Cambio de actitudes y conductas	25	38%
No trae ningún beneficio	0	0%
Otro	0	0%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 48.** *Beneficios de la capacitación*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

Según la información recolectada, el 77% del personal menciona que mejora el conocimiento del puesto, el 76% menciona que aumenta el desarrollo personal, el 58% que aumenta la rentabilidad y genera actitudes positivas, el 58% eleva la motivación del personal, el 56% mejora las relaciones laborales, el 50% ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la institución, el 42% menciona que incrementa la productividad, el 38% menciona que cambia actitudes y conductas, y el 27% que reduce la rotación del personal. Con lo que se puede determinar que todo el personal, tiene conocimiento de los beneficios que trae una capacitación, principalmente ya que les ayudaría a conocer más sobre el puesto y el aumento de desarrollo personal.

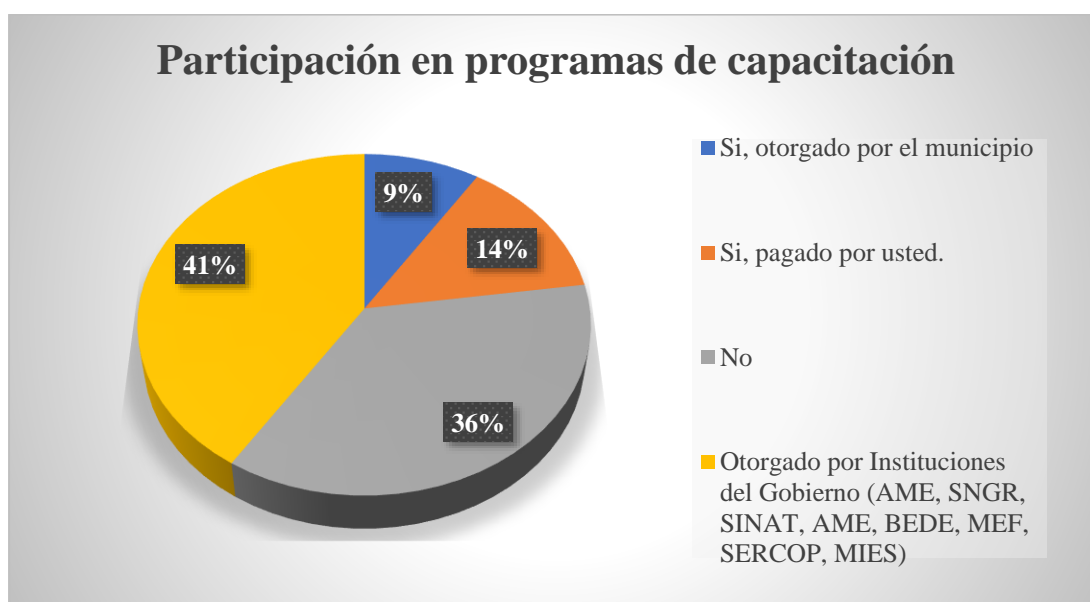
#### **40. ¿Usted ha participado de algún programa de capacitación?**

**Tabla 48.** Participación en programas de capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si, otorgado por el municipio	6	9%
Si, pagado por usted.	9	14%
No	24	36%
Otorgado por Instituciones del Gobierno (AME, SNGR, SINAT, BEDE, MEF, SERCOP, MIES)	27	41%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 49.** Participación en programas de capacitación



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

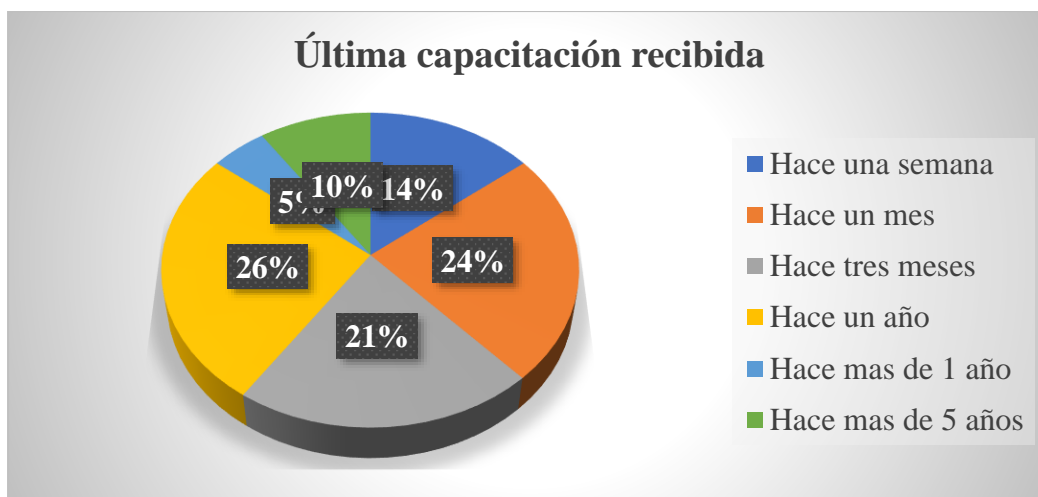
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 41% del personal menciona que ha recibido programas de capacitación gratuitos por parte de Instituciones del Gobierno, como AME, SNGR, BEDE, SERCOP, entre otros, mientras que el 36% menciona que no ha recibido programas de capacitación, el 14% menciona ha recibido programas de capacitación pagados por sí mismos y el 9% menciona que si ha recibido programas de capacitación por parte del municipio hace varios años atrás. Lo que indica que la mayoría del personal ha recibido programas de capacitación por parte de Instituciones del Gobierno.

### **41. ¿Cuándo fue la última capacitación que usted recibió?**

**Tabla 49.** Última capacitación recibida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hace una semana	6	14%
Hace un mes	10	24%
Hace tres meses	9	21%
Hace un año	11	26%
Hace más de 1 año	2	5%
Hace más de 5 años	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figura 50.** última capacitación recibida



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### Análisis e Interpretación

De acuerdo al personal encuestado que, si ha recibido capacitación, el 26% menciona que recibió hace un año, el 24% hace un mes, el 21% hace tres meses, el 14% hace una semana, el 10% hace más de 5 años y el 5 % hace más de 1 año. Lo que indica que no todo el personal tiene acceso a capacitaciones de manera frecuente.

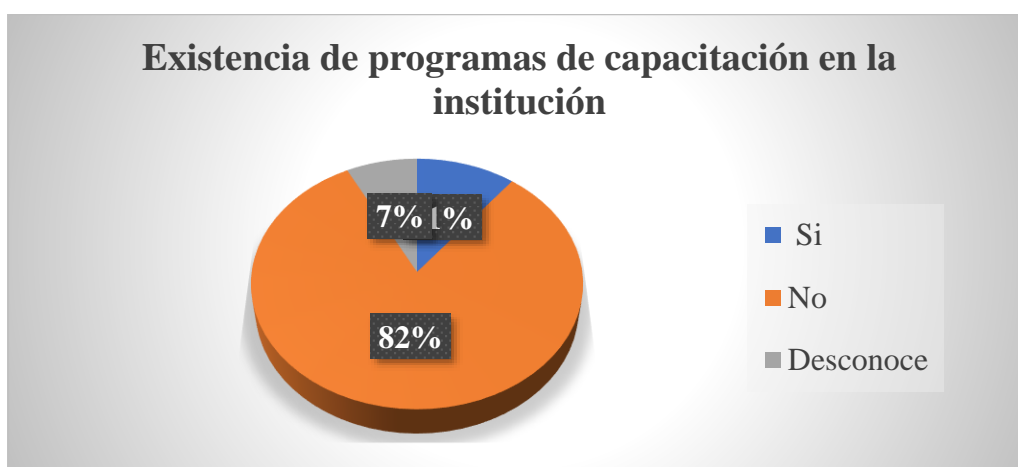
#### 42. ¿Actualmente existen programas de capacitación dentro del municipio?

**Tabla 50.** Existencia de programas de capacitación en la Institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	11%
No	54	82%
Desconoce	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 51.** Existencia de programas de capacitación en la Institución.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

Del personal encuestado el 82% menciona que no existen programas de capacitación actualmente dentro del municipio, el 12% menciona que sí y el 8% desconoce. Esto indica que el personal no cuenta con un plan de capacitación. Estos datos fueron confirmados con la entrevista realizada al jefe de talento humano el cual menciona que no ha existido planes de capacitación, debido a que no se ha asignado presupuesto de tal manera que se ha aptado por capacitaciones gratuitas provenientes de la contraloría, las cuales se imparten a determinadas áreas como el área financiera y planificación principalmente.

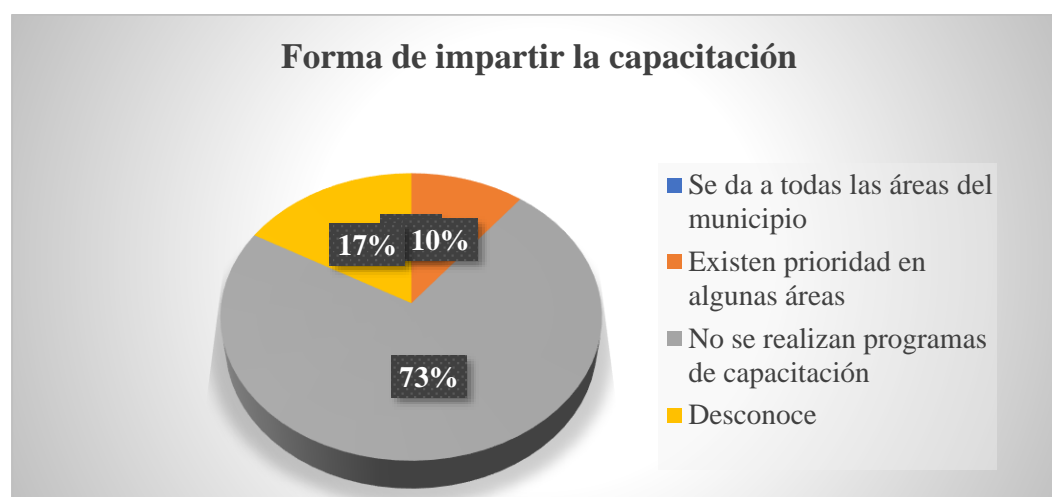
#### 43. En caso de que si se realicen programas de capacitación. ¿De qué manera se imparte?

**Tabla 51.** Forma de impartir programas de capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Se da a todas las áreas del municipio	0	0%
Existen prioridad en algunas áreas	7	11%
No se realizan programas de capacitación	48	73%
Desconoce	11	17%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 52.** Forma de impartir la capacitación



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 73% menciona que no se realizan programas de capacitación, el 17% desconoce la existencia de los mismos y el 11% menciona que existe prioridad en algunas áreas, las cuales son planificación y el área financiera. De acuerdo a estos

resultados se puede concluir que, no existe un plan de capacitación dentro del municipio que incluya a todas las áreas.

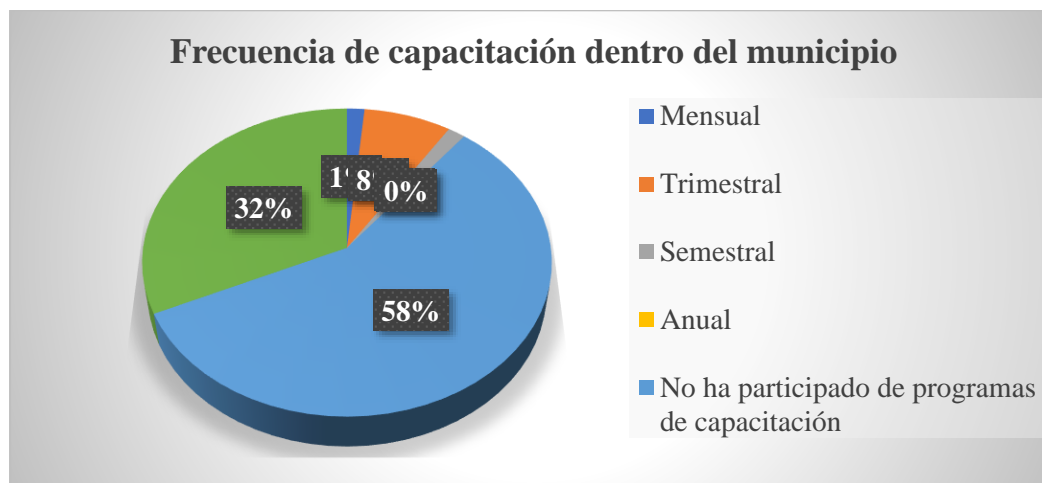
#### 44. ¿Con que frecuencia se capacita al personal dentro de la institución?

**Tabla 52.** Frecuencia de capacitación dentro del municipio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	2%
Trimestral	5	8%
Semestral	1	2%
Anual	0	0%
No ha participado de programas de capacitación	38	58%
Desconoce	21	32%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 53.** Frecuencia de capacitación dentro del municipio.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 58% menciona que no se desarrollan programas de capacitación por lo tanto desconoce de la frecuencia, el 32% menciona que desconoce, el 8% menciona que se realiza de forma trimestral, el 2% de forma mensual y un 2% de forma semestral. Lo que indica que la capacitación no se da en un tiempo planificado, sino que varía de acuerdo a los requerimientos del personal.

#### 45. ¿Usted ha recibido algún curso de capacitación por parte de la institución?

**Tabla 53.** Capacitación recibida por parte de la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	9%
No	60	91%

**TOTAL** **66** **100%**

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 54.** capacitación recibida por parte de la institución.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que 71% no ha recibido cursos de capacitación por parte de la institución, mientras que el 29% si ha recibido instrucción y capacitación en determinados temas, otorgados por instituciones públicas. Con lo que se puede determinar que, la mayoría del personal no ha recibido planes de capacitación por parte del municipio.

### **46. ¿En qué lugar recibió la capacitación?**

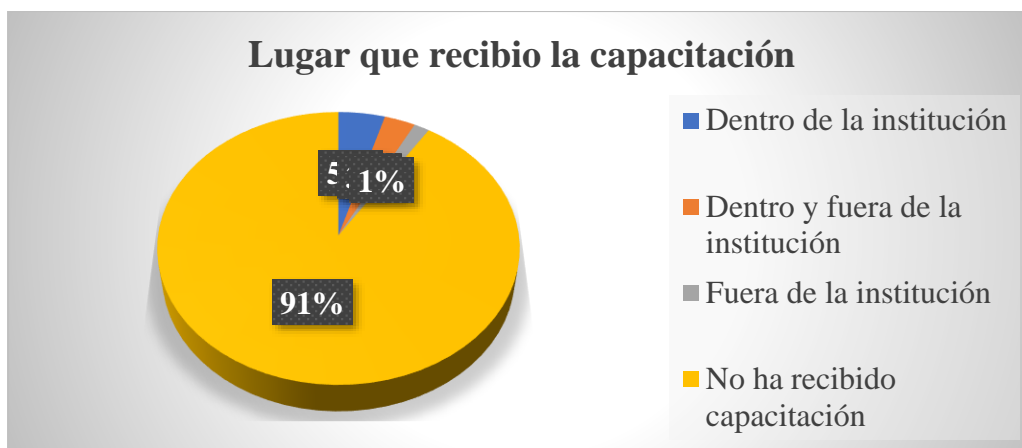
**Tabla 54.** Lugar para impartir la capacitación

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Dentro de la institución	3	5%
Dentro y fuera de la institución	2	3%
Fuera de la institución	1	2%
No ha recibido capacitación	60	91%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 55.** Lugar que recibió la capacitación.





**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 91% del personal encuestado menciona que no ha recibido cursos de capacitación por parte de la Institución, el 5% menciona que se ha tomado cursos de capacitación dentro de la Institución, el 3% dentro y fuera de la Institución, y el 2% fuera de la Institución. Se puede concluir que el personal no ha recibido cursos de capacitación por parte de la Institución, ya que se imparte solo a algunas áreas.

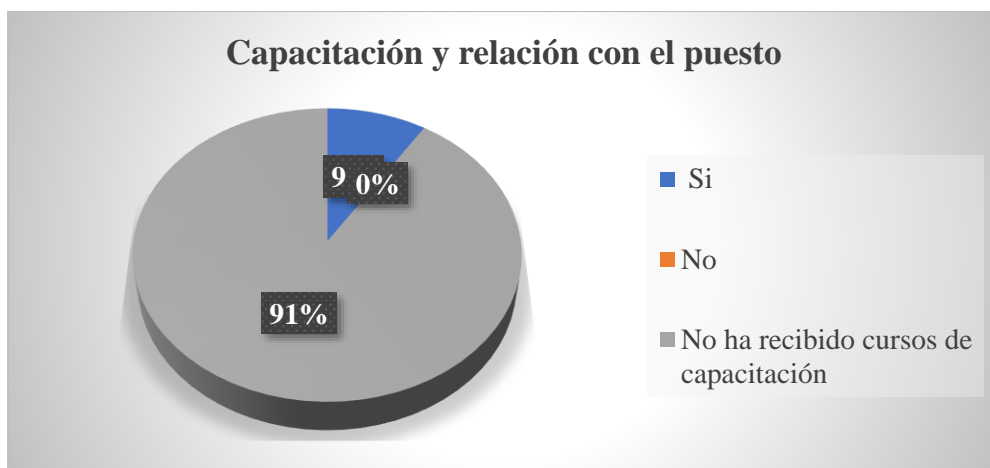
#### **47. ¿De las capacitaciones que ha recibido, alguna ha sido en relación al puesto que desempeña?**

**Tabla 55.** Las capacitaciones y la relación con el puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	9%
No	0	0%
No ha recibido cursos de capacitación	60	91%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 56.** Capacitación y relación con el puesto.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos del personal encuestado el 91% no ha recibido cursos de capacitación por lo que no tienen conocimiento si existe o no relación de la capacitación con el puesto que desempeña, el 9% menciona que la capacitación recibida si tiene relación con el puesto que desempeña. Lo que permite identificar que de todo el personal que, si ha recibido capacitación, estas si han sido en relación al puesto y requerimientos del cargo.

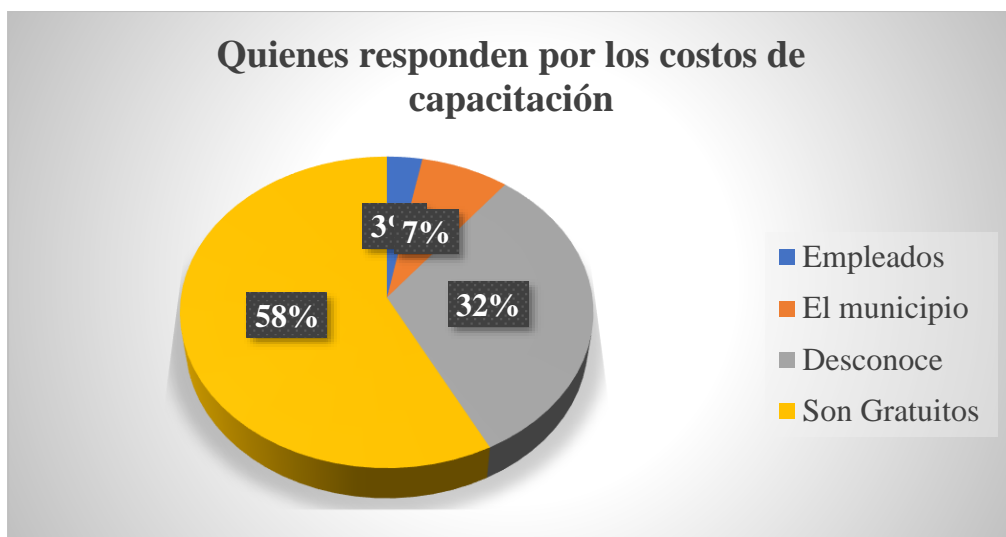
### **48. ¿Quiénes responden por los costos de capacitación?**

**Tabla 56.** Responsables de los costos de capacitación

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empleados	2	3%
El municipio	5	8%
Desconoce	21	32%
Son Gratuitos	38	58%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 57.** Quienes responden por los costos de capacitación.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos del personal que, si ha recibido capacitación por parte de la institución, el 58% menciona que son gratuitos, el 32% menciona que desconoce quién es el responsable de los costos, el 8% menciona que el municipio se hace cargo de los costos y el 3% menciona que los empleados. Permite determinar que el personal tiene conocimiento que los programas de capacitación que se imparten en su mayoría son provenientes de instituciones del gobierno. Esta información fue corroborada por el jefe de talento humano el cual menciona que no se ha asignado presupuesto para un plan de capacitación por lo que se ha optado por capacitaciones gratuitas por parte de la contraloría.

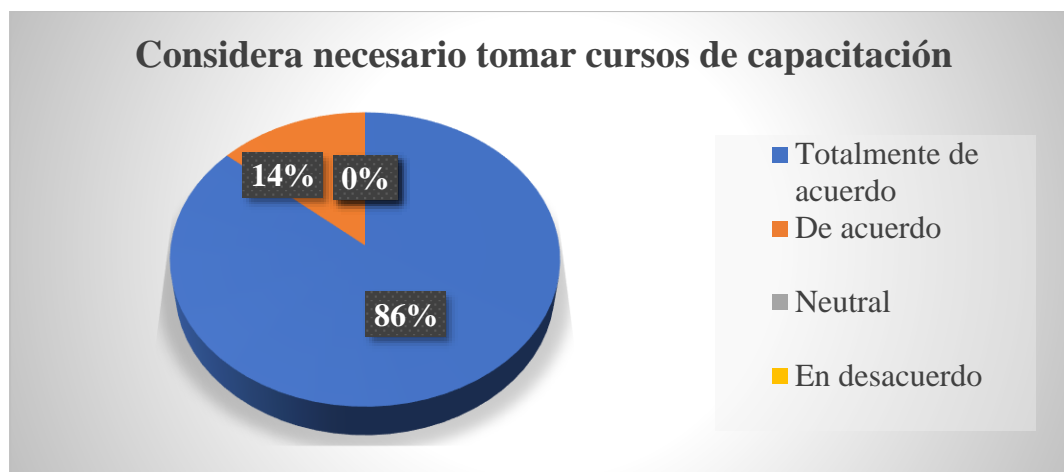
### **49. ¿Considera necesario tomar cursos de capacitación para realizar eficientemente sus actividades?**

**Tabla 57.** *Considera necesario tomar un curso de capacitación*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	57	86%
De acuerdo	9	14%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 58.** *Considera necesario tomar cursos de capacitación.*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 86% menciona que si es necesario tomar cursos de capacitación y el 14% está de acuerdo. Por lo que se puede concluir que el personal del GAD Chaguarpamba considera necesario tomar cursos de capacitación.

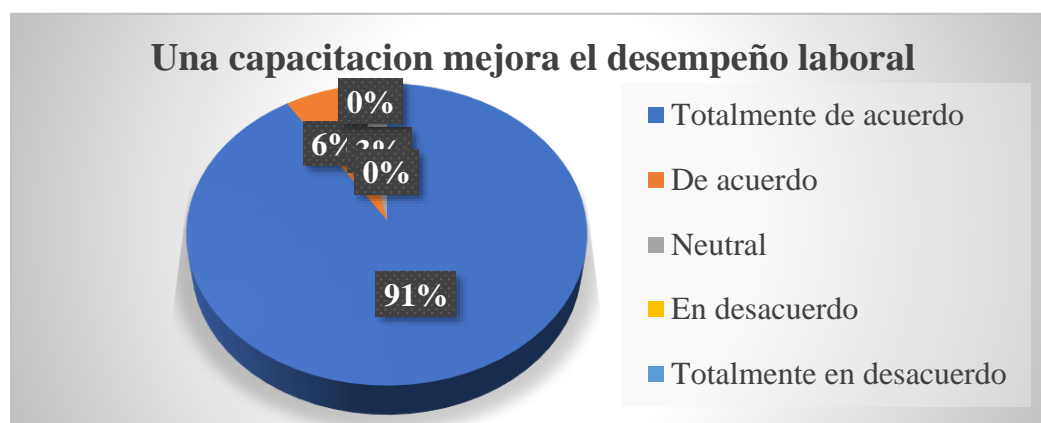
#### **50. ¿Considera que una capacitación mejoraría su desempeño laboral?**

**Tabla 58.** *La capacitación mejora el desempeño laboral*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	60	91%
De acuerdo	4	6%
Neutral	2	3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 59.** *Una capacitación mejora el desempeño laboral.*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos, el 91% del personal menciona que está totalmente de acuerdo con que una capacitación mejoraría su desempeño laboral, mientras que un 6% menciona que está de acuerdo y un 3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo que se puede concluir que el personal considera que la capacitación si aumentaría el desempeño laboral.

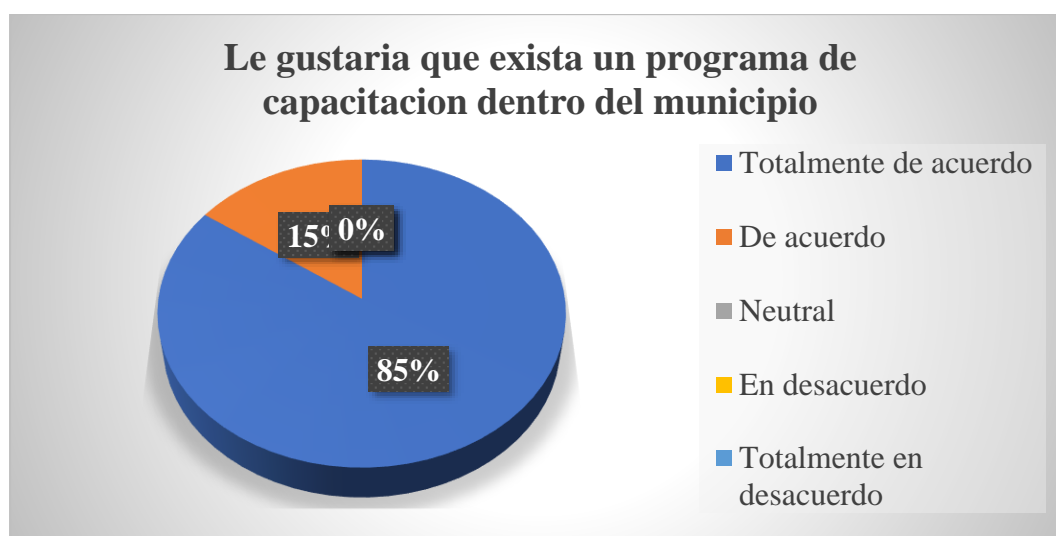
#### 51. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución?

**Tabla 59.** *Le gustaría que exista un programa de capacitación dentro del municipio*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	85%
De acuerdo	10	15%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 60.** *Le gustaría que exista un programa de capacitación dentro del municipio.*



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos el 85% menciona que está totalmente de acuerdo con que exista un plan de capacitación dentro de la institución, mientras que el 15% está de acuerdo. Por lo que se puede determinar que el personal, considera que se debe implementar un plan de capacitación para mejorar su desempeño laboral por lo cual si participarían de este plan en caso de que se implemente.

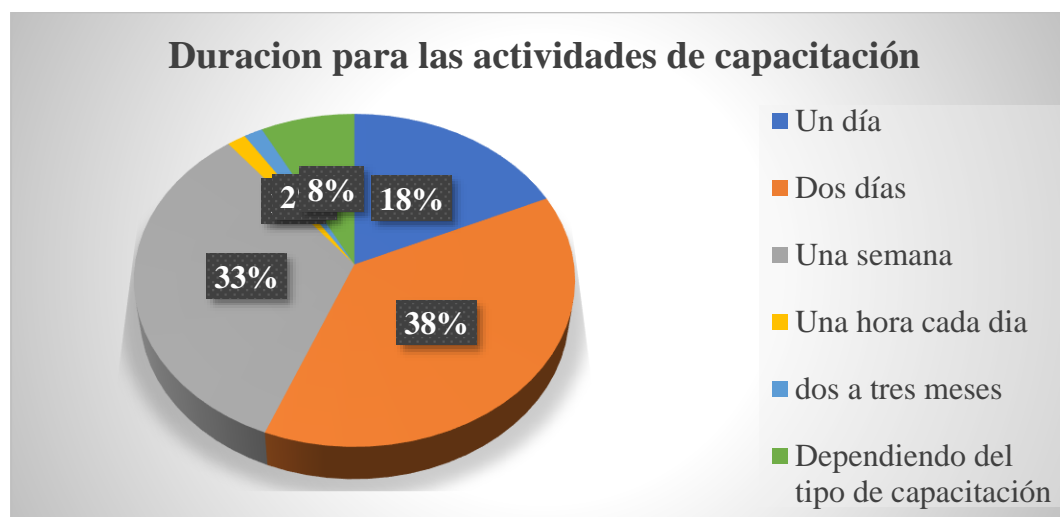
**52. ¿Qué duración le gustaría que tuvieran las actividades de capacitación?**

**Tabla 60.** Duración para las actividades de capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Un día	12	18%
Dos días	25	38%
Una semana	22	33%
Una hora cada día	1	2%
Dos a tres meses	1	2%
Dependiendo del tipo de capacitación	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 61.** Duración de las actividades de capacitación.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 38% menciona que le gustaría que tuviera una duración de dos días, el 33% de una semana, el 18% de un día, el 8% menciona que se debe darse de acuerdo al tipo de capacitación, el 2% menciona que 1 hora cada día y el 2% de dos a tres meses. Lo que permite identificar que la mayoría del personal prefiere que la capacitación dure dos días, de manera que no afecte a sus actividades laborales.

**53. ¿Con que frecuencia le gustaría que se desarrollen las actividades de capacitación?**

**Tabla 61.** Frecuencia para las actividades de capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	21	32%
Trimestral	32	48%
Semestral	10	15%
Anual	3	5%

Otro	0	0%
TOTAL	66	100%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 62.** Frecuencia para las actividades de capacitación.



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 48% menciona que se realice de forma trimestral, el 32% de forma mensual, el 15% de forma semestral y el 5% de forma anual. Por lo tanto, se puede identificar que la mayoría del personal del municipio requiere capacitación de forma trimestral, debido a que existen métodos de trabajo, equipos o nuevos conocimientos que van cambiando rápidamente, y es necesario aprender y adaptarse a ellos.

### **54. ¿En qué lugar le gustaría que se desarrolle los programas de capacitación?**

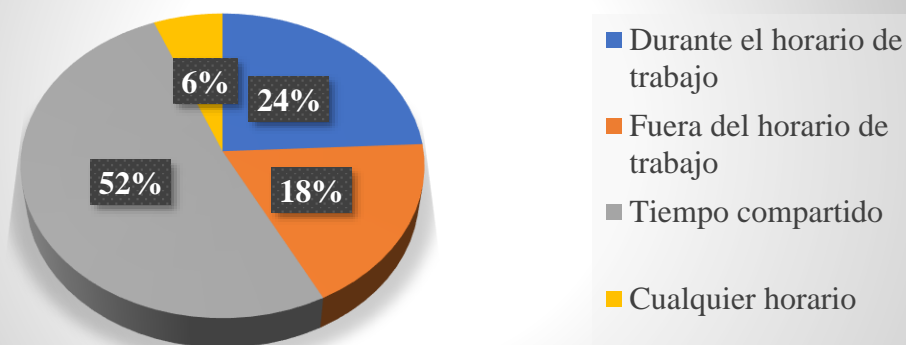
**Tabla 62.** Lugar para las actividades de capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Durante el horario de trabajo	16	24%
Fuera del horario de trabajo	12	18%
Tiempo compartido	34	52%
Cualquier horario	4	6%
TOTAL	66	100%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 63.** En qué lugar le gustaría que se desarrolle los cursos de Capacitación.

### En que lugar le gustaria que se desarrollen los curso de capacitación



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos el 52% menciona que le gustaría que sea de tiempo compartido, el 25% durante el horario de trabajo, el 18% fuera del horario de trabajo y el 6% menciona que se acoplaría cualquier horario que se establezca. Se logra determinar que el personal prefiere tiempo compartido de manera que le permita realizar sus funciones laborales adecuadamente, así como recibir los planes de capacitación.

#### 55. ¿Qué métodos de capacitación facilitan su aprendizaje?

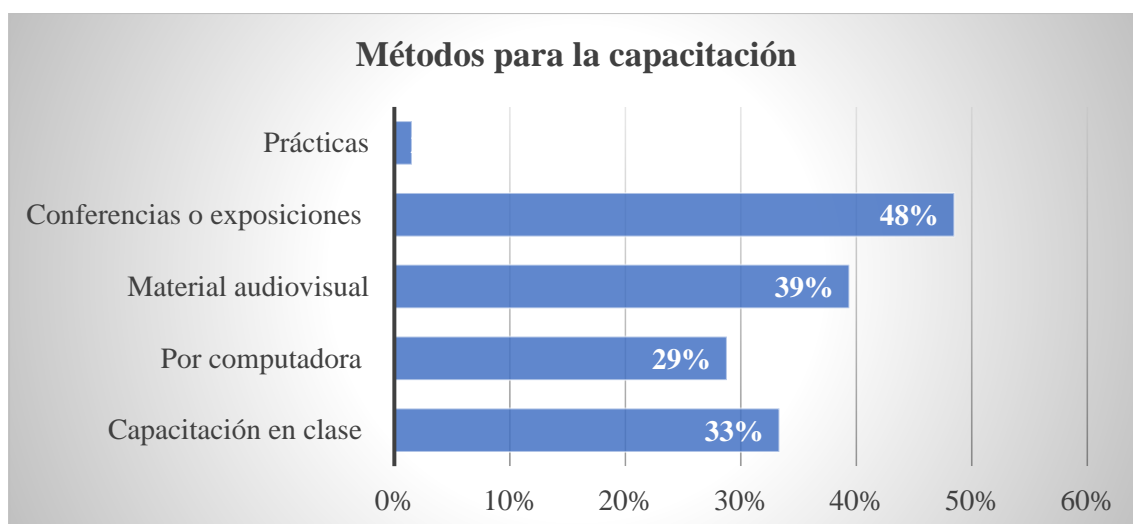
**Tabla 63.** *Métodos para la capacitación*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación en clase	22	33%
Por computadora	19	29%
Material audiovisual	26	39%
Conferencias o exposiciones	32	48%
Prácticas	1	2%

**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

**Figura 64.** *Métodos para la capacitación.*





**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 48% del personal menciona que el método que facilita el aprendizaje son las conferencias o exposiciones, el 39% material audiovisual, el 33% capacitación en clase, el 29% capacitación por computadora, y el 2% mediante prácticas. Lo que permite determinar que el personal del GAD Chaguarpamba prefiere conferencias u exposiciones presenciales, de manera que les permita aclarar dudas y lograr un mejor aprendizaje.

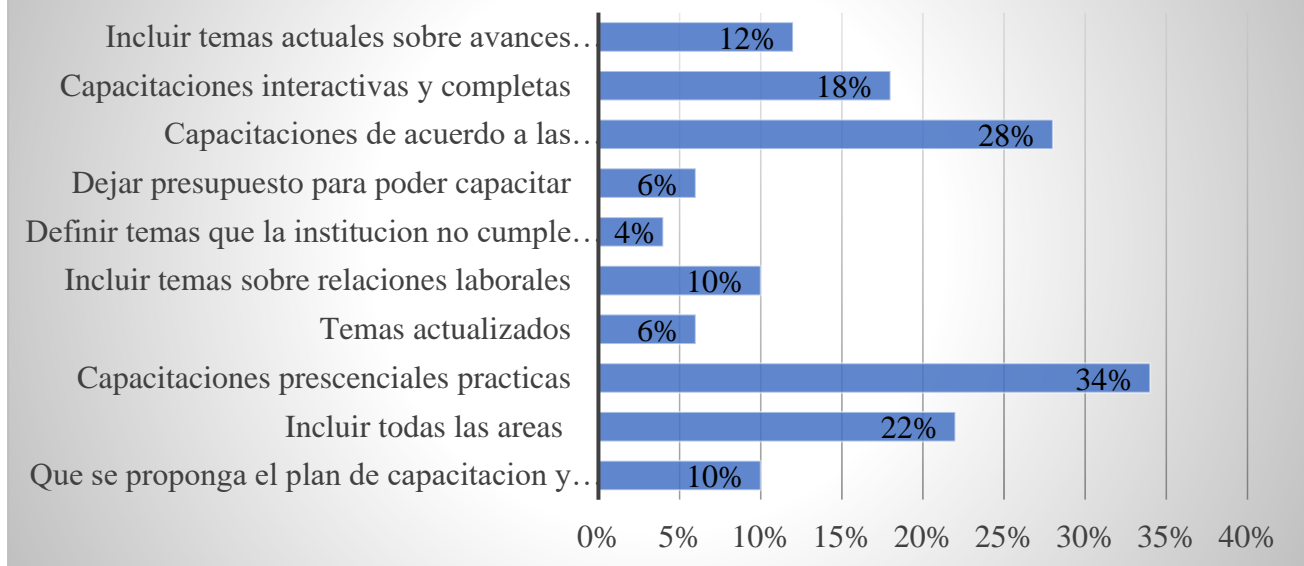
### **56. ¿Qué recomendaría para mejorar las actividades de capacitación?**

**Tabla 64.** Recomendaciones para la capacitación

Alternativa	Frecuenci a	Porcentaj e
Que se proponga el plan de capacitación y se ejecute	5	10%
Incluir todas las áreas	11	22%
Capacitaciones presenciales practicas	17	34%
Temas actualizados	3	6%
Incluir temas sobre relaciones laborales	5	10%
Definir temas que la institución no cumple eficientemente	2	4%
Dejar presupuesto para poder capacitar	3	6%
Capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada departamento	14	28%
Capacitaciones interactivas y completas	9	18%
Incluir temas actuales sobre avances tecnológicos	6	12%

**Figura 65.** Recomendaciones para la capacitación.

### Recomendaciones para la capacitación



**Nota.** Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos de las encuestas al personal del GAD Chaguarpamba, el 34% menciona que las capacitaciones sean impartidas de manera presencial y que sean prácticas, 28% que sea impartidas de acuerdo a las necesidades de cada departamento, el 22% que se incluya a todas las áreas, 18% que sean interactivas y completas, el 12% que se incluyan tema sobre avances tecnológicos, el 10% que se proponga el plan de capacitación y se ejecute, el 6% que los temas sean actualizados, el 6% que se deje presupuesto para capacitar y el 4% que se definan temas que la institución no cumple eficientemente. Lo que indica que las principales recomendaciones, son que las capacitaciones sean impartidas de manera presencial, que sean interactivas y completas, que se incluya todas las áreas y sean impartidas de acuerdo a las necesidades.

## **7. Discusión**

En la discusión se exponen los resultados obtenidos en los cuales se establece relaciones, principios y generalizaciones que permiten señalar la falta de correlación y los problemas encontrados, y a partir de ellos plantear conclusiones claras. De tal manera, a continuación, se presenta la: caracterización del municipio, diagnóstico de necesidades y la propuesta de plan de capacitación.

### **7.2. Caracterización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba.**

Según la historia, por el año 1760 se asentó el primer caserío que dio origen a la población de Chaguarpamba. Desde el 29 de mayo de 1869 Chaguarpamba era conocida como parroquia del cantón Paltas, el proceso de cantonización duro cuatro años aproximadamente, el cual se inició en febrero de 1982 y alcanzo el decreto ejecutivo de cantonización el cuatro de diciembre de 1985.

#### **Organización territorial**

Actualmente el cantón Chaguarpamba es uno de los cantones de la provincia de Loja, cuenta con cinco parroquias: Chaguarpamba, El Rosario, Amarillos, Buenavista y Santa Rufina. Está ubicado a 111 km de Loja, tiene una superficie de 311.7 km<sup>2</sup> y cuenta con 8.615 habitantes. El GAD Municipal Chaguarpamba, se encuentra ubicado en las calles San Juan Bautista y Pasaje frente a la Iglesia del Cantón Chaguarpamba, provincia de Loja, ejerce su autoridad a todo el cantón Chaguarpamba a través del alcalde el cual es elegido mediante votación popular y en las parroquias por medio de los presidentes de los GAD parroquiales. La que rige esta entidad es la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

#### **Misión Institucional**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chaguarpamba, impulsará un desarrollo social, económico, productivo, vial, turístico, fomentado el empleo, vivienda, seguridad que promueva el desarrollo y bienestar integral de la comunidad de manera eficiente, honesta y responsable, e intervenir con transparencia como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con la participación ciudadana, a fin de garantizar el buen vivir, establecido en la Constitución de la República del Ecuador.

Su acción se sujetará a las políticas, estrategias y objetivos del PDyOT vigente, en concordancia con los planes parroquiales, provincial y nacional de desarrollo.

#### **Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chaguarpamba será una institución del y para el pueblo, consolidando un modelo de gestión de desarrollo local, con la prestación de servicios públicos a la ciudadanía Chaguarpambense, que goce de prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus obras y servicios. Se caracterizará por ser una institución en desarrollo sustentable y sostenible para un mejoramiento continuo del cantón; por el incremento de su productividad; por el trabajo en equipo con la participación ciudadana; por la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización; y, por su preocupación permanente por lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### **Valores Institucionales**

- **Honestidad:** actuaremos con integridad, probidad, transparencia e imparcialidad en cada una de las iniciativas y tareas que cumplimos.
- **Calidez:** daremos el trato amable y cordial en todo momento a los ciudadanos o usuarios de los servicios que brinda la institución que permita dar confianza a los clientes internos y externos, logrando la satisfacción de los mismos.
- **Disciplina:** cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la institución, reflejada el cumplimiento disciplinario objetivos y programaciones planteadas por cada una de las unidades basados en la Misión de la entidad.
- **Responsabilidad:** todos quienes laboramos en el GAD seremos un ejemplo de responsabilidad, capaz de demostrar su compromiso con los deberes y funciones asignados.
- **Derechos y garantías:** velaremos por el cumplimiento de las garantías constitucionales de los usuarios internos y externos de la institución, combatiendo toda clase de discriminación basada en razones de orden étnico, político, social, cultural, de género y generacional.
- **Proactividad:** mantendremos una actitud positiva, entusiasta y creadora en todos los actos con el fin de formar actores sociales que impulsen el desarrollo local, con dinamismo y compromiso.
- **Compromiso:** asumiremos las obligaciones establecidas en las normas jurídicas y técnicas, anteponiendo siempre el interés general; y el cumplimiento eficaz y eficiente de las metas.

- **Lealtad:** nos solidarizaremos con la institución y respaldaremos el trabajo de todas las áreas que conforman la institución procurando un alto desempeño que no deje duda alguna que se comparte la misma visión.
- **Servicio:** actuaremos con diligencia en las funciones encomendadas a fin de brindar un servicio de calidad y en forma oportuna a los clientes internos y externos.
- **Respeto:** honraremos sin excepción alguna la dignidad de las personas, los derechos y las libertades inherentes al individuo, conduciéndonos siempre con trato amable y tolerante.
- **Equidad:** actuaremos en el Marco de la ley, comportándonos a la altura de las circunstancias sin ningún tipo de preferencias y observados principios universales para garantizar la imparcialidad y trato justo a los requirentes internos y externos.

#### **2.1.1. Principios**

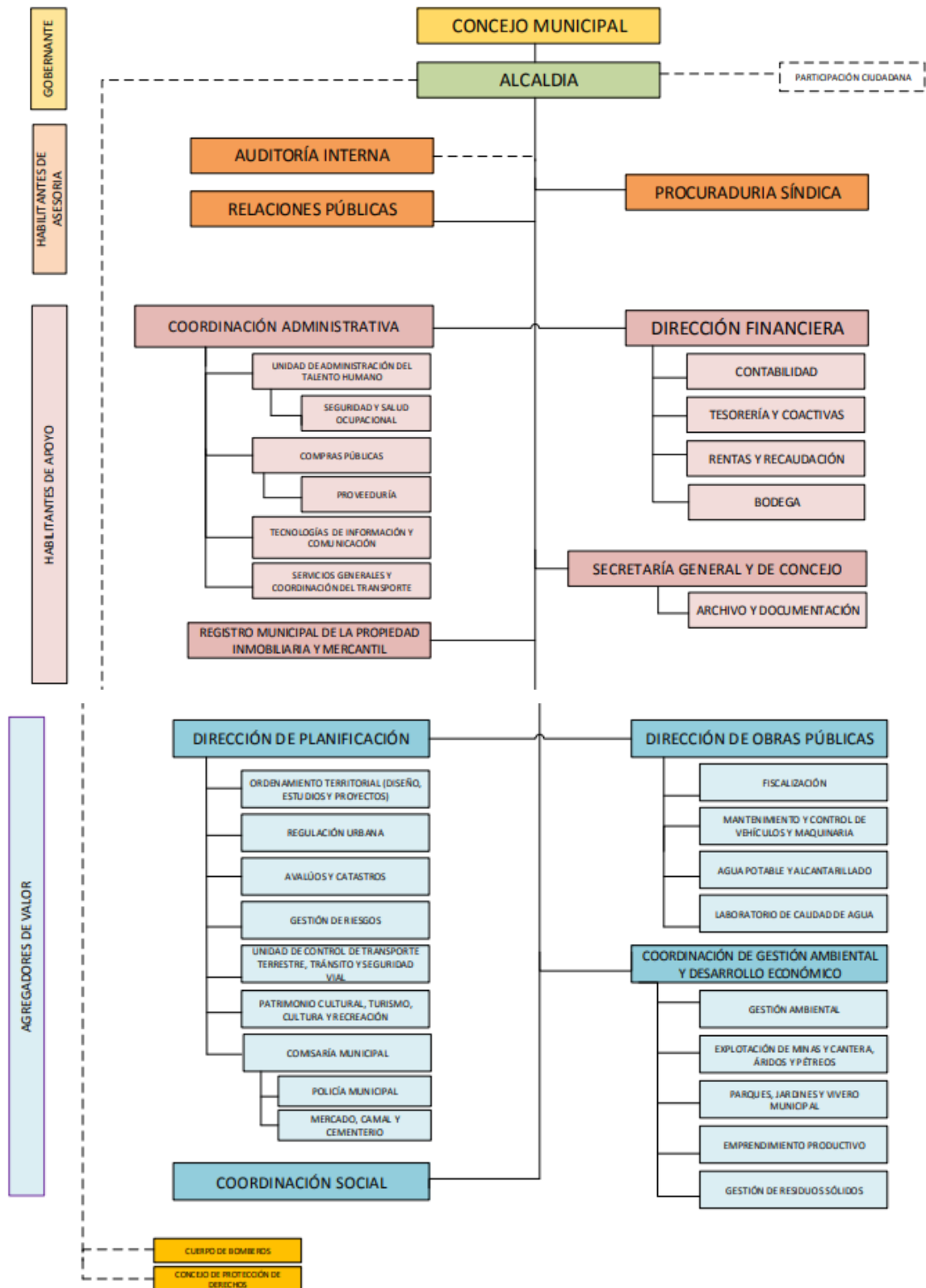
- Integridad
- Objetividad.
- Neutralidad
- Confidencialidad.
- Competencia.
- Calidad.
- Solidaridad.
- Eficiencia.
- Eficacia.
- Rendición de cuentas.

#### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del GAD Chaguarpamba esta alineada con la misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, se sustenta en el direccionamiento estratégico, en las atribuciones y competencias establecidas en la constitución de la República, el código de Ordenamiento Territorial y demás cuerpos legales que regulan la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. (Gadchaguarpamba, Resolución No. 002-A-GADMCH-2019, 2021).

#### **Estructura Organizacional del GAD Chaguarpamba**

**Figura 66.** Estructura Organizacional del GAD Chaguarpamba



**Nota:** La figura muestra la estructura organizacional del GADMC. Fuente: (Gadchaguarpamba, Organigrama de la Institución, 2021)

## **Servicios que presta**

Para ofrecer los servicios a la comunidad el municipio cuenta con las siguientes direcciones: coordinación administrativa, dirección financiera, dirección de planificación, dirección de obras públicas, coordinación de gestión ambiental y desarrollo económico y coordinación social.

### **Coordinación administrativa**

**Misión:** Planificar, dirigir y controlar la organización administrativa y el talento humano detallados a través de manuales de procedimientos, normas y regulaciones que permitan el normal desempeño operativo de todos los procesos institucionales. (Gadchaguarpamba, 2021).

El responsable de la coordinación administrativa, recibe el cargo de coordinador administrativo, el cual se encarga de orientar las actividades administrativas, actuar como facilitador de programas de mejoramiento continuo de procesos administrativos, técnicos y operativos, resolver problemas de las unidades de su dependencia y del GAD Municipal Chaguarpamba en lo referente a administración, ente otras actividades de materia administrativa. Está encargado de supervisar a: la unidad de administración de talento humano, seguridad y salud ocupacional, compras públicas, proveeduría, tecnologías de la información y comunicación y servicios generales y coordinación del transporte.

#### **a. Unidad de administración de talento humano**

**Servicios:** Administrar y promover el desarrollo integral del talento humano, elaboración y ejecución del código de ética, plan de talento humano, manual de clasificación de puestos, selección de personal, ejecución del concurso de méritos y oposiciones, plan anual de vacaciones, manual de evaluación y desempeño de los servidores municipales, plan de capacitación formulado y ejecutado, informe de ejecución de planes, informes de implementación y evaluación de plan de seguridad y salud ocupacional, etc.

#### **b. Seguridad y salud ocupacional**

**Servicios:** Desarrollar y ejecutar planes y programas acerca de la seguridad y salud ocupacional a nivel institucional, realizar y ejecutar plan de contingencia, elaboración de matriz de riesgos laborales, reglamento de seguridad y salud ocupacional, reportar incidentes laborales, etc.

#### **c. Compras publicas**

**Servicios:** Ejecutar procesos de contratación pública, de acuerdo a las disposiciones de la máxima autoridad del Gad Municipal. Totalidad de procesos subidos al portal de compras

públicas, plan anual de contrataciones, ciudadanía y proveedores informados de los procesos de adquisición y contratación que realiza el GAD Municipal.

- **Proveeduría**

Coordinar la adquisición de bienes y artículos, en unidad de otras dependencias del Gad, receptor de pedidos para la contratación de bienes y servicios, participar en el plan anual de contrataciones y en el proceso precontractual, etc.

**d. Tecnología de la Información y comunicación**

**Servicios:** Administrar, controlar y mantener los recursos informáticos del Gad y proporcionar soporte técnico que permita un servicio eficiente, oportuno y confiable en beneficio de la comunidad.

**e. Servicios generales y coordinación del transporte**

**Servicios:** Coordinar y supervisar el mantenimiento óptimo de las instalaciones del Gad Municipal y del parque automotor, mantenimiento y conservación de edificaciones e instalaciones municipales, informes sobre la administración de pólizas de seguros, matrículas de vehículos, maquinaria y bienes municipales, mantenimiento de las instalaciones del Palacio Municipal, etc.

**Secretaría General y de concejo**

**Misión:** Proporcionar soporte técnico y administrativo al concejo municipal, alcalde y sus comisiones, así como redactar y certificar los actos administrativos y normativos expedidos por la máxima autoridad y el concejo municipal. El responsable es el secretario general, esta área supervisa a: archivo y documentación.

**Servicios que presta**

- Recepción y despacho de documentación.
- Emisión de certificaciones.

**Dirección financiera**

**Misión:** Administrar, coordinar y controlar los recursos financieros en cumplimiento con las normas legales con la finalidad de proveer recursos e información financiera veraz, eficiente, eficaz y efectiva que contribuya al proceso de toma de decisiones institucional.

El responsable de esta unidad es el director/a financiera/a, encargado de supervisar a las siguientes áreas: contabilidad, tesorería y coactivas, rentas y recaudación y bodega.

**Servicios que presta**

- Certificación y entrega de documentos solicitados, como pagos de impuestos.



- Cobro de impuestos y tasas de contribución, de os diferentes servicios que ofrece la institución al cantón Chaguarpamba.
- Rentas municipales: Emisión de títulos de crédito, tasas de contribución especial de mejoras, venta de especies y formularios, emisión por servicios del registro de la propiedad, emisión de títulos por el departamento de planificación.
- Registro de la propiedad: inscripción y certificación de actos y contratos que la ley exige su inscripción: compraventa, declaratoria de propiedad horizontal, inscripción o cancelación de patrimonio familiar, testamentos adjudicaciones, registro de hipotecas, etc.

### **Dirección de planificación**

**Misión:** planificar, programas y evaluar los planes, programas y proyectos desarrollados por el GAD Municipal, acorde a las políticas institucionales; impulsar, determinar y ejecutar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, en coordinación con el consejo de planificación y las autoridades, promoviendo e impulsando espacios de participación ciudadana, ejecutando las gestiones tendientes a la obtención de cooperación técnica y financiera nacional e internacional que permita la ejecución de planes, programas y proyectos de la municipalidad.

Esta área está a cargo del director de planificación, supervisa a: Ordenamiento territorial, regulación urbana, avalúos y catastros, gestión de riesgos, unidad de control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, patrimonio cultural, cultura y recreación, comisaria municipal (policía municipal, mercado, camal y cementerio).

### **Servicios que presta**

- Líneas de fabrica: autorizar permisos correspondientes para el uso de la línea de fabrica en los diferentes tipos de construcciones vinculadas con la vía pública.
- Aprobación de planos y premios de construcción.
- Renovación de permisos de construcción
- Aprobación de subdivisión urbana y rural.
- Certificación de no afección al plan regulador: facilitar y certifica la compra y venta de predios y traspaso de dominio en concordancia con el plan regulador.
- Permiso de construcción de obra menor.
- Certificación de uso de suelo.

- Aprobación de plan de contingencias: atención a la ciudadanía que requiera realizar eventos socioculturales y deportivos.
- Aprobación de planimetría.
- Servicio a la comunidad por emergencia.
- Apoyo técnico en la elaboración de planes de contingencia.
- Emisión de certificados de riesgos para construcciones.
- Autorización de traspaso de dominio, para la compraventa de un bien inmueble.
- Administración del cementerio.
- Control de pesas, medidas y precios.
- Verificación de las óptimas condiciones de las instalaciones de mercado, camal y cementerio.

### **Dirección de Obras públicas**

**Misión:** Planear, direccionar y coordinar el programa de obras públicas y demás inversiones sobre la materia en beneficio del cantón y sus parroquias, estableciendo prioridades y de conformidad con el plan de desarrollo cantonal y el plan anual de contrataciones, así como la coordinación de los programas y proyectos de obra civil y vialidad en el cantón y sus parroquias.

El encargado recibe el cargo de director/a de obras públicas, supervisa a: fiscalización, mantenimiento y control de vehículos y maquinaria, agua potable y alcantarillado, laboratorio de calidad de agua.

### **Servicios que presta**

- Servicios básicos: agua potable y alcantarillado.
- Servicios de vialidad: apertura y mantenimiento de vías públicas a nivel cantonal.
- Servicios administrativos.
- Alquiler de maquinaria.
- Inspecciones levantamientos topográficos.
- Mantenimiento de infraestructura cantonal

### **2.7.1.2. Coordinación de gestión ambiental y desarrollo económico**

**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la legislación ecuatoriana y ordenanzas municipales en temas ambientales y la participación ciudadana en la protección del ambiente; ejercer control, a través de la supervisión, fiscalización y prevención, para conseguir un ambiente de calidad en beneficio de la sostenibilidad de los ecosistemas, de la salud y de la productividad socialmente justa.

Esta dependencia supervisara a: gestión ambiental, explotación de minas y canteras, áridos y pétreos, parques, jardines y vivero municipal, emprendimiento productivo, gestión de residuos sólidos.

### **Servicios que presta**

- Trámite para la venta de plántulas de café y forestales: producción de plántulas en el vivero municipal para contribuir al desarrollo productivo del sector agropecuarios del cantón Chaguarpamba.
- Construcción y mantenimiento de áreas verdes.
- Procesos técnicos para la concesión de agua: inspección de campo, levantamiento de la información, elaboración de informes y presentación ante SENAGUA.
- Dotación de agua para el consumo humano y desarrollo productivo, inspección técnica de campo, levantamiento de información y elaboración de informes para la dotación de agua para consumo humano y desarrollo productivo.
- Manejo Integral de Residuos Sólidos: planificación, seguimiento y control de la recolección y tratamiento de residuos sólidos en el cantón.
- Trámite para la adquisición de recipientes para la clasificación domiciliaria de basura.
- Inspecciones técnicas: ambientales, forestales, agropecuarias y productivas.
- Regularización ambiental de proyectos.
- Capacitación ambiental.
- Asesoramiento técnico sobre el campo ambiental y productivo.

### **Coordinación social**

**Misión:** Gestión e implementación de políticas sociales, mediante la prestación de servicios públicos correspondientes y otros que se le encarguen o deleguen conforme al ámbito de su acción y fines.

### **Servicios que presta**

- Proyecto de Atención domiciliaria a adultos mayores sin discapacidad para liquidaciones: presentación de informe técnico y financiero.
- Proyecto de espacios de socialización y encuentro: presentación de informe técnico y financiero.
- Proyecto de atención en el hogar y a la comunidad: presentación de informe técnico y financiero.

- Focalización y localización de usuarios: identificación del lugar del usuario y presentación del tutor y luego aplicación del test.

### 7.3. Diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades se establece en función de los resultados obtenidos y en base a la filosofía, valores, principios, estructura organizacional y a los servicios que presta el GAD Municipal Chaguarpamba, lo cual permite analizar y describir actitudes, conductas, conocimientos y habilidades que el personal del GAD Municipal Chaguarpamba tiene actualmente y aquellas que necesita desarrollar para ejecutar efectivamente sus actividades y así cumplir con los objetivos institucionales.

#### 7.3.1. Cultura organizacional

El personal del GAD Municipal Chaguarpamba se enfoca en cumplir los objetivos de su área de trabajo, tiene conocimiento de la existencia de misión, visión, valores, objetivos y manuales administrativos, pero no se encuentran familiarizados con los mismos por lo que no pueden identificarse totalmente con la institución y sus valores, así mismo no se encuentran totalmente integrados tanto dentro de la institución como de su unidad de trabajo. No existe una total coordinación con otros departamentos que intervienen en las funciones del personal.

De acuerdo a los resultados del inventario de cultura organizacional, el tipo de cultura que prevalece dentro de la institución es de estilo **agresivo – defensivo**, seguido por el estilo pasivo – defensivo y finalmente el estilo constructivo.

#### Análisis de los estilos de Cultura Organizacional

**Tabla 65.** Análisis de los estilos de cultura organizacional

Cultura	Análisis	Comentario
	<b>Estilo agresivo defensivo:</b> De acuerdo a este estilo, dentro de la institución no se fomenta el compañerismo, prevalece oposiciones a nuevas ideas, falta de participación, luchas de poder, es decir cada miembro del municipio se preocupa por su crecimiento profesional y personal, tratando de ser mejor que los demás para obtener recompensas individuales. Dentro de este estilo surgen tres subculturas: de poder, opositorista, competitiva y perfeccionista.	
<b>Cultura de poder</b>	Se comparte en gran medida, el personal siente que adquiere mayor importancia al estar al frente de un grupo de subordinados y trata de ganar poder frente a los demás, es decir está estructurada en base a la autoridad.	Se debe reducir este tipo de conductas dentro de la institución con el fin de aumentar la participación y las buenas relaciones laborales, es bueno tener autoridad dentro de la institución, pero siempre y cuando esté basada en principios y se fomente la participación.

<b>Cultura opositorista</b>	Se comparte en grado moderado, dentro del municipio, en la cual el personal prefiere oponerse a las ideas de los demás, existe confrontación y negativismo frente a nuevas ideas, tratan de sobresalir y trabajar para sí mismos, lo que trae como consecuencia conflictos internos.	Se debe impulsar la innovación y apoyar nuevas ideas dentro de la institución. Tomar en cuenta la opinión de todos los miembros en las decisiones que los involucran, así mismo se debe eliminar el negativismo y confrontación, ya que todos deben trabajar para el cumplimiento de una misma meta.
<b>Cultura competitiva</b>	Se comparte en grado moderado, dentro de esta cultura existe competencia entre compañeros de trabajo, según los resultados el personal busca ganarle a los demás individualmente, para obtener una recompensa y demostrar que tienen mejor desempeño que los demás.	Se debe reducir este tipo de cultura debido a que así no se enfocarán en cumplir los objetivos institucionales sino en sí mismos. Ser competitivo es una ventaja ya que permite mejorar cada vez más; sin embargo, no se debe competir entre compañeros sino trabajar en equipo para cumplir las metas.
<b>Cultura perfeccionista</b>	Se comparte en grado moderado, se trata de evitar todos los posibles errores, tienen metas pequeñas y claras, se ven obligados a cumplir a detalle cada meta que se proponen, pero dejan de lado el objetivo general.	Esta cultura por una parte ayuda a hacer las cosas correctamente evitando todos los errores, sin embargo, al buscar el perfeccionismo las metas son inalcanzables al tratar de cumplir exageradamente todos los detalles.
<b>Estilo Pasivo – defensivo:</b> este estilo, es compartido en menor medida por todos los miembros de la institución. Dentro de este estilo el personal busca evitar conflictos entre ellos, pero al mismo tiempo sobresalir individualmente, buscan protegerse ya que sienten amenazado su estatus y seguridad, pero prefieren que otras personas tomen la iniciativa, entre los principales comportamientos esta, la cultura de aprobación, convencional, dependiente y de evitación.		
<b>Cultura de evitación</b>	Se comparte en grado moderado dentro de la cual se busca evitar conflictos, así como las responsabilidades, que puede originar cualquier decisión, prefieren no enfrentar situaciones desconocidas, para no correr ningún tipo de riesgo	Se debe eliminar este tipo de cultura debido a que orienta al personal a no tomar decisiones propias, se debe apoyar entre compañeros, cuestionar y participar de las decisiones, así como impulsar al personal a enfrentar los problemas y riesgos.
<b>Cultura Convencional</b>	Se comparte en grado moderado, se busca impresionar a los demás, prevalece el conformismo ya que se espera que todos acepten y cumplan las reglas establecidas, se prefiere evitar riesgos y no enfrentar situaciones desconocidas. No se apoya nuevas ideas.	Se debe innovar y buscar nuevas ideas y cambios que faciliten el trabajo y que ayuden a optimizar tiempo. Es importante buscar nuevas estrategias y conocer las tecnologías actuales, ya que existen nuevos equipos que requieren conocimientos actualizados y el desarrollo de habilidades.

<b>Cultura de Aprobación</b>	Se comparte en grado moderado, en la cual prefieren evitar conflictos y responsabilidades, mediante la aprobación de las acciones y disposiciones de los demás de manera superficial, se enfocan en cumplir sus requerimientos y no de trabajar en función de las metas institucionales.	Se debe reducir este tipo de cultura ya que no todo se debe aprobar existen situaciones incorrectas que deben cambiarse y cuestionarse, de manera que ayude a alcanzar la misión y objetivos institucionales. Así también se debe enseñar a enfrentar las responsabilidades que originan las decisiones que se toman.
<b>Cultura Dependiente</b>	Se comparte en grado moderado, en la que no se fomenta la participación se enfocan en obedecer las órdenes de los superiores sin cuestionamiento, no se toma decisiones propias sin antes consultarlas, es decir se hace lo que indiquen para evitar responsabilidades	Se debe cumplir las órdenes de los superiores correctamente, no por compromiso o para agradar a los demás sino para cumplir los objetivos del área de trabajo. Y así mismo se debe trabajar para aumentar la flexibilidad y autonomía del personal.
<p><b>Estilo constructivo:</b>  En el cual levemente los miembros de la institución comparten este estilo, promueven las buenas relaciones laborales, mediante el apoyo mutuo, la integración y el compañerismo, buscan cumplir con los objetivos y metas institucionales, pero así también buscan el desarrollo y crecimiento personal y profesional, tanto individual como colectivo, se caracteriza por la cultura de logro, autoactualización, humanista y afiliación.</p>		
<b>Cultura de Auto actualización</b>	Se comparte en grado moderado, el por sí mismos buscan nuevos mecanismos y herramientas de aprendizaje para realizar actividades, son creativos y disfrutan de su trabajo, les permite desarrollarse personal y profesionalmente, buscan la manera de adaptarse a los cambios e innovación	Se debe mejorar aún más esta cultura, impulsando al personal a obtener nuevos conocimientos y buscar el desarrollo personal por sus propios medios, aprovechando las oportunidades que se les presenten.
<b>Cultura de Afiliación</b>	Lo que indica que en gran medida existen buenas relaciones interpersonales, buscan la satisfacción del grupo, mediante la cooperación, la comunicación y la participación de cada uno.	Se debe seguir mejorando las relaciones laborales y el compañerismo, ya que es un factor primordial para alcanzar los objetivos. Es importante el trabajo en equipo.
<b>Cultura Humanista</b>	En grado moderado se fomenta el compañerismo, buscan la participación de los demás están abiertos a la comunicación, se preocupan por el desarrollo colectivo, lo que conlleva a aumentar el compromiso con la institución.	El bien común es una conducta que debe existir dentro de cualquier organización, ya que de esa manera se aumenta el compromiso con la institución y evitan confrontaciones entre compañeros de trabajo.

<b>Cultura de Logro</b>	Los miembros de la institución buscan Hacer las cosas bien contribuye al la superación y crecimiento personal, crecimiento de la organización. Se debe ya que se establecen metas fijas y seguir desarrollando este tipo de cultura, alcanzables, no se ven como una ya que genera un alto grado de obligación. Se caracteriza por la motivación y satisfacción del personal. efectiva solución de conflictos.
-------------------------	--

*Nota.* Resultado de análisis de inventario de cultura organizacional.

La cultura predominante dentro del municipio es de estilo agresivo defensivo, de esta manera se puede determinar que no existe coherencia con la filosofía institucional declarada del municipio; ya que, a pesar que se encuentra documentada, tanto su misión, visión, objetivos, principios, valores y servicios que ofrece, estos no son cumplidos en su totalidad por los miembros de la institución. Dentro de los resultados obtenidos se determinó que predomina el uso de autoridad, la falta de participación, oposición frente a nuevas ideas y perfeccionismo, sin embargo, uno de los principales valores es la equidad en la cual manifiesta un trato justo garantizando imparcialidad para todo el personal, así mismo dentro de sus principios consta la integridad en la cual se establece que se desarrollaran actividades cuidando que no afecte intereses de los compañeros, jefes, autoridades y comunidad en general.

Por tal razón se sugiere que, es necesario que el personal del GAD Municipal Chaguarpamba se enfoque en mejorar su cultura organizacional, trabajar para lograr una cultura de **estilo constructivo**, que permita a todos los miembros del municipio mejorar sus relaciones laborales y aumente el compromiso con la institución, y que se haga efectivo sus planes y programas enfocados en la filosofía institucional, valores y principios, de tal manera que puedan alcanzar los objetivos institucionales.

### **7.3.1. Conocimientos**

Según los resultados obtenidos, el 86% del personal menciona que cuenta con habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente sus actividades. En el GAD Municipal Chaguarpamba, la mayoría del personal menciona que ha recibido instrucción, tenía conocimiento y experiencia al momento de ingresar a la institución, es decir un 59% ha recibido un plan o programa de inducción acerca de las tareas que iba a realizar, un 73% tenía el conocimiento y la experiencia acerca del puesto, un 80% del personal le indicaron como realizar las tareas al momento de ingresar a la institución y un 33% le proporcionaron por escrito las funciones a desempeñar. En su mayoría mencionan que no se le dificultan desarrollar las funciones asignadas, pero requieren conocer y actualizar



conocimientos en algunos temas, los cuales fueron agrupados de acuerdo a las áreas existentes dentro del municipio

**Temas que requiere conocer el personal.**

**Tabla 66.** *Temas que requiere conocer el personal*

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TEMA</b>
<b>Relaciones Publicas.</b>	Relacionadora pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración Pública</li> <li>• Talento humano.</li> <li>• Desarrollo productivo.</li> </ul>
	Jefe de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Compras públicas.</li> <li>• Sistemas informáticos.</li> </ul>
<b>Coordinación Administrativa</b>	Asistente administrativo de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas básicos, Excel y Word</li> <li>• Manejo de Sistemas informáticos.</li> </ul>
	Compras Publicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de contratación, derechos del empleado.</li> <li>• Derecho laboral.</li> </ul>
	Proveeduría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de sistemas informáticas actuales.</li> </ul>
	Técnico del GAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software análisis de precios y costos en general</li> </ul>
	Técnico de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de equipos (falta de accesorios).</li> </ul>
<b>Dirección financiera</b>	Director financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades financieras</li> <li>• Certificación internacional</li> <li>• Liquidación presupuestaria.</li> </ul>
	Asistente de departamento Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de control interno</li> <li>• Registro y manejo de inventario.</li> </ul>
	Jefe de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIP-SP (Normas, instrucciones y procedimientos para el proceso de inversión Pública).</li> </ul>
	Asistente de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Programas y sistemas actualizados.</li> </ul>
	Tesorera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Públicas</li> <li>• SRI.</li> </ul>
	Asistente administrativo de tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SRI</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>
	Rentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley y reglamento tributario interno.</li> </ul>
	Recaudación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subir partidas financieras al sistema SIG-AME</li> <li>• Sacar saldos mensuales</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar informes por saldos.</li> </ul>
	Guardalmacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No responde</li> </ul>
<b>Secretaría general</b>	Secretaría general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No responde</li> </ul>
	Técnico de Archivo y documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas y sistemas actualizados.</li> </ul>
	Director de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación pública.</li> <li>• Leyes y normativas.</li> </ul>
	Técnico de Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No responde</li> </ul>
	Técnico de planificación urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas legales (permisos de construcción, certificados de uso de suelo, regulación y control urbanos).</li> </ul>
	Asistente Administrativo de Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación: PAC, Información que se sube al SIGAD</li> </ul>
<b>Dirección de Planificación</b>	Jefe de avalúos y catastros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de GPS</li> <li>• Catastro urbano-rural</li> </ul>
	Asistente de avalúos y catastros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el sistema ARGIS y SINAT</li> </ul>
	Técnico de Gestión Ambiental y riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación pública</li> <li>• Temas legales (Procedimiento sancionatorio, permisos ambientales).</li> </ul>
	Jefa de la Unidad de tránsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de temas de Tránsito</li> </ul>
	Técnico de Turismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio Cultural</li> <li>• Turismo: Elaboración del plan de desarrollo.</li> </ul>
	Comisario municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones y atribuciones del Concejo cantonal</li> <li>• Protección de derechos.</li> </ul>
	Policía Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas legales</li> </ul>
<b>Dirección de Obras Públicas</b>	Directora de Obras Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de cédulas presupuestaria</li> <li>• Administración de vehículos y maquinaria</li> <li>• Sistema SIG-AME.</li> </ul>
	Revisión Vehicular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No responde</li> </ul>
<b>Coordinación de gestión ambiental y desarrollo económico</b>	Coordinador de gestión ambiental y desarrollo económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Tecnología Actual</li> <li>• Contratación pública</li> <li>• Capacitación en el área productiva.</li> </ul>
	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No responde</li> </ul>

	Técnico en legalización de Tierras.	• No responde
	Ing. Agrónomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas financieros</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Elaboración de Proyectos</li> <li>• Manejo de la tecnología actual</li> </ul>
<b>Coordinación social</b>	Técnico de la Unidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Pública</li> <li>• Políticas públicas</li> <li>• Elaboración de proyectos y programas.</li> </ul>
	Técnico de participación ciudadana y control social	• No responde
	Promotoras sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erica Profesional</li> <li>• TICS</li> </ul>
<b>Abogado</b>	Abogado	• Derecho administrativo-tributario.
<b>Asistentes Administrativos.</b>	Asistentes Administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de los programas Excel y Word.</li> <li>• Manejo de Sistemas informáticos</li> <li>• Elaboración de proyectos, contratos.</li> </ul>

*Nota.* la tabla muestra los temas que requiere conocer el personal que labora en el Gad Chaguarpamba. Fuente: Encuestas realizadas al GAD Chaguarpamba

A pesar de que la mayoría del personal menciona que cuenta con conocimientos, habilidades y conductas necesarias para realizar las actividades y funciones, existe un porcentaje en el cual demuestra que no se cumple eficientemente y no existe correlación con los lineamientos planteados por la institución. Luego de analizar, cada uno de los conocimientos actuales y aquellos que necesita conocer el personal, se determinó que el nivel de conocimientos se encuentra en un nivel medio. Así mismo, con los resultados obtenidos se determinó que no existe un programa de capacitación que les permita actualizar conocimientos, sin embargo, dentro de la planeación del municipio, uno de los principales servicios de la coordinación administrativa, es la elaboración del plan de capacitación anual formulado y ejecutado, que permita el mejoramiento continuo, desarrollo organizacional y mejoramiento del clima laboral de bienestar social.

Por lo tanto, se considera necesario implementar un plan de capacitación que permita mejorar y actualizar conocimientos técnicos de cada cargo, así como temas generales, tales como: relaciones humanas, seguridad laboral, atención a usuarios y arte cultura e historia; ya que, son aquellos aspectos que muestran un porcentaje en la escala bajo y muy bajo, así mismo es importante basarse en temas actuales relacionados con las tecnologías de la información y comunicación actual y temas informáticos.

### 7.3.2. Habilidades

Las habilidades representan la capacidad y destreza que tiene una persona para hacer una determinada actividad de manera correcta y con facilidad, dentro del municipio existen ciertas habilidades que se encuentran en un nivel bajo y muy bajo y que por lo tanto es necesario brindar capacitación para mejorar habilidades y actitudes, y así contribuir a aumentar el desempeño total. Para evaluar las habilidades, se tomó en cuenta aspectos como las actitudes, conductas y motivación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo determinar que el nivel de habilidades total del personal se encuentra en un nivel medio, pero así mismo existen habilidades en la escala bajo y muy bajo, las cuales son dominio de otros idiomas, primeros auxilios, seguridad laboral, solución de conflictos, manejo de grupos, y comunicación eficaz. De acuerdo a las habilidades que el personal necesita desarrollar, mencionan que es necesario desarrollar habilidades y actitudes, tales como:

#### Habilidades que considera necesarios desarrollar

**Tabla 67.** *Habilidades que considera necesarios desarrollar*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades interpersonales	21	32%
Habilidades técnicas del cargo	19	29%
Habilidades intelectuales	9	14%
Habilidades tecnológicas y digitales	15	23%
No responde	7	11%

*Nota.* La tabla muestra las habilidades que necesita desarrollar el personal del GAD Chaguarpamba. Fuente: Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### Actitudes que considera necesarias desarrollar

**Tabla 68.** *Actitudes que considera necesarias desarrollar*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Paciencia	13	20%
Honestidad	6	9%
Dedicación	5	8%
Servicio a la colectividad	8	12%
Trabajo en equipo	7	11%
Puntualidad	4	6%
Empatía	7	11%
Lealtad	6	9%
Compañerismo	15	23%

*Nota.* La tabla muestra las actitudes que necesita desarrollar el personal del GAD Chaguarpamba. Fuente: Encuestas al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

Las habilidades interpersonales, las cuales están directamente relacionales con las actitudes y las relaciones laborales entre compañeros de trabajo, en si forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para una adecuada interacción, comunicación y convivencia, es decir ayudan a transmitir, recibir y ejecutar ordenes correctamente. Se logro determinar, que no existe coherencia con los principios y valores declarados el municipio, ya que él se expone que debe existir, honestidad, disciplina y servicio, integridad, objetividad, entre otros, cuales no son aplicados en su totalidad por los miembros de municipio. En cuanto a las habilidades técnicas del cargo, son aquellas que el personal requiere conocer de acuerdo a su área de trabajo, son aquellas que se pueden aprender y que facilitan la realización de sus actividades. De acuerdo a lo establecido en la institución, el personal debe tener competencias que permitan aplicar conocimientos, aptitudes y experiencias, además estas deben ser desarrolladas por medio de planes de capacitación y mejoramiento de personal, sin embargo, no cuentan con un plan de capacitación formulado y ejecutado. Las habilidades tecnológicas y digitales, de acuerdo a los resultados obtenidos, mencionan que deben desarrollarlas y no existe el suficiente conocimiento y actualización en cuanto a avances tecnológicos. Dentro de lo establecido en la institución, consta que se deben existir procesos de innovación institucional ya de potenciación de competencias, lo cual no es cumplido en su totalidad. En cuanto a habilidades intelectuales, representan la capacidad que tiene una persona para razonar y aplicar los conocimientos aprendidos, de igual manera estas habilidades no son desarrolladas en su totalidad.

Estas habilidades están relacionadas con las actitudes, conductas y motivación del personal, estas se encuentran en un nivel medio, pero existe un porcentaje que se refleja en la escala bajo y muy bajo, por lo que se debe mejorar actitudes como, tolerancia, bien común, amistad, y liderazgo, de igual manera otras actitudes que el personal indica que son necesarias desarrollar como: paciencia, compañerismo, servicio a la colectividad, empatía y trabajo en equipo. Estas actitudes deberían ser desarrolladas por todo el personal ya que son los principales valores establecidos en la filosofía institucional, sin embargo, no se cumplen, estas actitudes se relacionan directamente, con la motivación ya que cuando el personal se encuentra motivado, realiza las actividades de mejor manera, además ayuda a mantener las conductas del personal dirigidas hacia los objetivos institucionales.

Luego de analizar cada uno de los resultados se pude concluir que no existe coherencia entre la filosofía institucional, las funciones asignadas y los resultados obtenidos, ya que en los planes establecidos se mencionan que debe existir valores, principios y un plan de capacitación

que permita al personal ejecutar eficientemente las actividades laborales, sin embargo, no se da el cumplimiento respectivo, lo que da origen a conflictos internos y desviación de los objetivos institucionales.

## **7.1.Propuesta de plan de capacitación**

### **TITULO DE LA PROPUESTA**

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, 2023.

#### **Presentación**

El GAD Municipal Chaguarpamba es una Institución Pública creada con el fin de dar atención y servicio a la comunidad Chaguarpambense. Ejerce su autoridad a todo el cantón Chaguarpamba a través del alcalde, el cual es elegido mediante votación popular, y en las parroquias por medio de los presidentes de los GAD parroquiales. La ley que rige esta entidad es la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Los principales servicios que ofrece el GAD son: prestar servicios públicos, construir obras, promover la participación comunitaria, mejoramiento social y cultural, el ordenamiento territorial, cuidado del medio ambiente, promover las actividades turísticas, desarrollo sustentable, entre otras asignadas por la Constitución de la República, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, LOSEP. Para hacer efectivas estos servicios, cuenta con una filosofía institucional, en la cual consta la misión, visión, valores, principios institucionales. La misión está enfocada en impulsar el desarrollo, social, económico, productivo, vial, turístico, fomentado el empleo, vivienda, seguridad y bienestar integral tanto de sus colaboradores como de la comunidad en general. Su visión, es ser una institución del y para el pueblo, caracterizada por la confianza, prestigio, credibilidad y la calidad de sus obras y servicios. Así mismo dentro de sus principales valores constan la honestidad, calidez, disciplina, responsabilidad, proactividad; dentro de sus principios esta la integridad, objetividad, eficiencia, efectividad, entre otros que permitan al municipio desarrollar sus actividades adecuadamente en beneficio de todos.

#### **Antecedentes**

El personal a capacitar, tiene un promedio de edad es de 37, aunque existen personas de 23 hasta los 60 años, los cuales en su mayoría tienen culminado sus estudios universitarios. No han recibido un plan de capacitación por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, ya que no se ha contado con recursos económicos para ejecutarlo, esto fue corroborado con una entrevista al jefe de talento humano de la institución.

Así mismo, analizado y evaluado los resultados, tanto de la cultura organizacional, conocimientos y habilidades, se logró determinar que se debe trabajar para mejorar estos aspectos ya que no se encuentran en un nivel adecuado, en cuanto a la cultura organizacional,

se debe lograr una cultura de estilo constructivo, ya que actualmente la cultura predominante es de estilo agresivo-defensivo, en la cual prevalecen inconformidades del personal, falta de participación y conductas correctas; así mismo se debe dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en cuanto a planes de capacitación, ya que un plan de capacitación ayuda al personal, a mantenerse actualizado, referente a herramientas, equipos y procesos actuales, además facilitaría el desempeño laboral.

### **Base legal**

La capacitación de los servidores públicos es una actividad respaldada por la Constitución de la República, del Ecuador, según el art.234 dentro del cual indica: “- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”.

Así mismo está respaldado por la Ley Orgánica de Servicio Publico LOSEP., art.23 literal q, el cual indica: “recibir formación y capacitación continua por parte del estado, para lo cual las instituciones prestaran las facilidades”.

Art. 51 de la LOSEP, de acuerdo a la competencia del ministerio de Trabajo en el ámbito de esta Ley, tendrá competencia dentro de la cual consta: “Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación”;

De igual manera dentro de la LOSEP, art.52 de las unidades de Administración de Talento Humano, una de las atribuciones y responsabilidades es implementar planes de capacitación, art 52, literal p: “Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público”.

Art. 54, LOSEP, De su estructuración: El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

De acuerdo al capítulo 5, de la LOSEP, de la formación y la capacitación, según los art. 70, 71 y 72 , indican que es un derecho de los servidores públicos su desarrollo integral, en donde se garantice una formación adecuada, y ayude a los servidores públicos a adquirir y actualizar conocimientos, desarrollar habilidades, actitudes y valores para el correcto



desempeño de sus funciones, todo esto mediante la implementación y ejecución de planes de capacitación, los cuales el estado los garantizara y financiara.

En cuanto a los GAD, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente ley, art.73 LOSEP, determina lo siguiente, en cuanto a efectos de la formación y capacitación “La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es indispensable que la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal Chaguarpamba, conozca y tenga en cuenta la base legal de los planes de capacitación, que ayude a la correcta aplicación y ejecución de las actividades de capacitación, de manera que garantice un eficiente desarrollo personal y profesional en función de los objetivos institucionales.

### **Justificación**

El talento humano del GAD Municipal Chaguarpamba es el elemento más importante, porque es el único que puede combinar conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de brindar servicios de calidad a la comunidad; además son los encargados de cumplir con las actividades laborales y de poner en funcionamiento cualquier equipo o máquina, aunque el avance de la tecnología está tomando cada vez mayor importancia, sin el conocimiento y las destrezas y capacidades del personal, estas no funcionarían de la misma manera. Por lo tanto, el buen funcionamiento del municipio, depende de su talento humano y de los conocimientos, habilidades y actitudes que posean para llevar a cabo todas sus actividades, es decir, necesita de personal que planifiquen, organicen, controlen y dirijan los recursos, tiempos, actividades, etc., para cumplir con los objetivos institucionales.

Por esta razón, el personal debe contar con los conocimientos adecuados, tener habilidades y buenas actitudes que le ayuden a cumplir con sus actividades laborales, esto se logra cuando se cuenta con un personal motivado y con buenas relaciones laborales, ya que el trabajo en equipo es un factor fundamental dentro de una empresa debido a que, siempre se presentan actividades que dependen de otros departamentos por lo que es importante la colaboración entre todos.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas e instituciones no se da mucha importancia al personal, se encargan de recolectar personal con experiencia en el cargo, no se enfocan en

mejorar los conocimientos, habilidades o actitudes, como una manera de evitar costos. Pero el dar una formación o capacitación al personal debe verse como una inversión que en un futuro se va a obtener las recompensas, ya que un personal capacitado tiene un mayor rendimiento y mejor desempeño laboral.

De ahí la importancia de desarrollar un plan de capacitación en el GAD Chaguarpamba, que aumente el desempeño y rendimiento del personal, mejore las actitudes y habilidades, mejore su cultura organizacional, genere una disminución de tiempo y recursos materiales y económicos, mayor satisfacción, reducción de ausentismo entre otras, que en conclusión ayude a alcanzar los objetivos institucionales.

### **Objetivos del plan de capacitación**

#### **Objetivos Generales**

Mejorar el desempeño laboral del personal del GAD Municipal Chaguarpamba, mediante la elaboración de un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que tiene el personal.

#### **Objetivos Específicos**

- Mejorar la cultura organizacional, lograr una cultura de estilo constructivo dentro del GAD Municipal de Chaguarpamba, mediante, mediante el cambio de actitudes y fortalecimiento de valores del personal de la institución.
- Dotar y actualizar conocimientos del personal del GAD Municipal Chaguarpamba, tomando en cuenta las tecnologías y herramientas actuales.
- Fortalecer habilidades del personal del GAD Municipal Chaguarpamba.

#### **Alcance**

El presente plan de capacitación está dirigido a todo el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba.

#### **Metas**

- Efectuar una capacitación completa al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.
- Lograr cumplir un 90% de las actividades planificadas en el segundo semestre del año 2023.

#### **Fines del plan de capacitación**

Para mejorar el desempeño laboral del personal del GAD Municipal Chaguarpamba, se debe tomar en cuenta tanto, sus conocimientos, habilidades y actitudes. Por tal razón mediante el presente plan de capacitación se pretende alcanzar los siguientes fines:

- Mejorar la cultura organizacional del GAD Municipal Chaguarpamba.
- Mejorar las actitudes del personal.
- Fortalecer habilidades
- Mantener al personal motivado.
- Fomentar la colaboración y trabajo en equipo.
- Aumentar el desempeño y rendimiento laboral.
- Evitar errores al momento de realizar actividades, así como disminuir tiempo, esfuerzos y recursos.
- Mejorar las relaciones laborales.

### **Estrategias**

Las estrategias a implementarse, son:

- Capacitación en clase, garantizando la interacción del personal involucrado.
- Desarrollo de exposiciones y talleres.
- Dotación de información referente a los temas institucionales.
- Promover la creatividad y trabajo en equipo.
- Definir itinerarios de aprendizaje.
- Método práctico.

### **Tipos, modalidades, y niveles de capacitación**

#### **Tipos de Capacitación**

Los tipos de capacitación a utilizarse son:

**Capacitación de inducción:** Este tipo de capacitación será utilizada para aquellos colaboradores que están integrándose recientemente a la Institución para brindar información institucional e integración en su puesto de trabajo.

**Capacitación preventiva:** con el fin de dotar al personal de conocimientos y destrezas necesarias, ya que actualmente existe cambios tecnológicos, equipos y maquinaria actualizada, lo que hace necesario que el personal este preparado para enfrentar estos cambios.

**Capacitación correctiva:** este tipo de capacitación es la que tiene mayor relevancia dentro del municipio, ya que esta es implementada con el fin de resolver problemas o inconvenientes en lo referente al desempeño laboral; que en este caso fueron detectados durante el diagnóstico de necesidades de capacitación.

**Capacitación formativa.** – Dotar de conocimientos básicos que ayuden a la formación del personal.

**Actualización.** – Brindar al personal oportunidades para mejorar y actualizar sus conocimientos y habilidades actuales.

**Perfeccionamiento.** – Desarrollar y mejorar el nivel de conocimientos y habilidades actuales, de manera que aumente el desempeño laboral.

**Complementación.** – Completar la formación del personal, es decir aquellos que ya tienen conocimientos y experiencia, pero existen algunos aspectos que hace falta y se requieren en su puesto de trabajo.

### **Modalidades de Capacitación**

Las modalidades de capacitación son, formación, actualización, especialización, perfeccionamiento y complementación. Las modalidades de capacitación requeridas para el presente plan de capacitación son:

**Virtuales.** – se caracterizan por ser 100% virtuales, todo es vía online no hay encuentros presenciales.

**Presencial.** – es aquella en la que se reúnen con los capacitadores para la explicación de cada tema, se puede hacer preguntas, resolver dudas. Lo ideal es que existan mínimo 10 personas.

**Capacitaciones mixtas.** – son aquellas en las que se combina tanto las capacitaciones online como las presenciales

### **Niveles de Capacitación**

Los tipos de capacitación mencionados, así como las modalidades deben desarrollarse de acuerdo a los niveles, básico, intermedio y avanzado. Para efectuar el plan de capacitación se tomaron en cuenta, tanto el nivel básico como el intermedio.

Nivel básico: Capacitación dirigida al personal que está iniciando sus labores dentro del municipio. se pretende dotar de conocimientos básicos para la correcta realización de sus funciones.

Nivel Intermedio: dirigida al personal que requiere profundizar y ampliar conocimientos, así como mejorar habilidades para obtener un mejor desempeño y mayor rendimiento laboral.

### **Acciones a desarrollar**

Las acciones a desarrollar estas dispuestas según los temas de capacitación, que ayudan a mejorar el desempeño laboral del personal, las acciones a desarrollar se tomará en cuenta los siguientes componentes:

- Cultura Organizacional
- Administración y organización.
- Administración financiera.
- Imagen Institucional
- Relaciones Humanas
- Ética y Valores
- Relaciones Publicas
- Temas legales, derechos, leyes y reglamentos.
- Tecnología de la Información y Comunicación.
- Sistema SIG-AME, ARGIS, SINAT
- Sistemas y Programas Informáticos.
- Manejo de Inventarios.
- Atención a usuarios

### **Recursos.**

#### **Humanos**

- Tutora: Ing. Roció Toral.
- Director del Trabajo de Titulación: Ing. Raúl Chávez.
- Estudiante: Natalia Ochoa.

#### **Materiales**

- Material fungible: Esferos, cuadernos, carpetas, hojas.

- Tecnológicos: Computadora, impresora, memoria flash, internet, celular, infocus
- Bibliográfico: Libros, revistas, informes, documentos.

### **Didácticos**

- Audible: Grabaciones.
- Visual: No proyectable: pizarrón, carteles, libros.
- Visual: Proyectable: Diapositivas.

## Propuesta de capacitación

Es importante mencionar que los temas de interés institucional y temas generales de capacitación, como son información institucional, cultura organizacional, valores, actitudes, se realizarán para todas las áreas, cada tres meses en el transcurso del año.

Tema de capacitación	Contenido	Nivel de Capacitación	Tipo de capacitación	Modalidad de Ejecución	N° de eventos	N° Horas	Cargos participantes	Fechas (meses/año) propuestos	Costo Total
<b>Responsable de la capacitación:</b>		Capacitadores externos (SECAP)							
Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> <li>Importancia</li> <li>¿Cómo desarrollarlas dentro del municipio?</li> </ul>	Intermedio	Formativa correctiva	Presencial	2	4h	Todas las áreas	Junio-Dic, 2023	160,00
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición, importancia</li> <li>Valores</li> <li>Como mejorarla, métodos y estrategias.</li> </ul>	Intermedio	Formativa correctiva	Presencial	2	4h	Todas las áreas	Junio Dic, 2023	160,00

Unidades Administrativas	Tema de capacitación	Contenido	Nivel de Capacitación	Tipo de capacitación	Modalidad de Ejecución	N° de eventos	N° Horas	Cargos participantes	Fechas (meses/año)	Costo Total
<b>Responsable de Impartir la capacitación:</b>			Capacitadores externos (SECAP)							
Dirección de Planificación	Desarrollo y ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposiciones generales</li> <li>• Leyes y normativas</li> <li>• Contratación pública</li> <li>• Temas legales, permisos de construcción, certificados de usos de suelo, regulación urbana y control urbanos)</li> <li>• Sistemas Institucionales: ARGIS-SINAT</li> <li>• Diseño vial y temas de tránsito</li> <li>• Patrimonio Cultural</li> </ul>	Intermedio	Formativa Correctiva	Presencial	2	2h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Planificación</li> <li>• Técnicos de Planificación</li> <li>• Asistente Administrativo de Planificación</li> <li>• Jefe e Avalúos y Catastros</li> <li>• Asistente de Avalúos y catastros</li> <li>• Técnico de Gestión Ambiental</li> <li>• Técnico de Turismo</li> <li>• Comisario Municipal</li> <li>• Policía Municipal</li> </ul>	Junio-Dic, 2023	80,00



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de plan de desarrollo</li> <li>• Funciones y atribuciones del concejo cantonal</li> <li>• Habilidades y Actitudes</li> <li>• Desarrollo de habilidades</li> </ul>								
<b>Responsable de la capacitación:</b>			<b>Capacitadores externos (SECAP)</b>							
Coordinación Administrativa	Desarrollo de procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas y sistemas informáticos</li> <li>• Manejo de programas Excel y Word</li> <li>• Sistemas Institucionales: compras publicas</li> <li>• Derecho laboral</li> <li>• Mantenimiento de sistemas y equipos</li> </ul>	Intermedio	Formativa/Correctiva	Presencial	2	2h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Talento Humano</li> <li>• Asistente administrativo de talento humano</li> <li>• Compras Publicas</li> <li>• Proveeduría</li> <li>• Técnico del GAD</li> <li>• Técnico de Sistemas</li> <li>• Secretaria general</li> </ul>	Junio-Dic, 2023	80,00

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Atención a usuarios</li> <li>• Desarrollo de Habilidades</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de archivo</li> <li>• Asistentes administrativos</li> </ul>			
<b>Responsable de la capacitación:</b>			<b>Capacitadores externos (SECAP)</b>								
Dirección Financiera	Gestión Actividades Financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades de programas y sistemas informáticos</li> <li>• Certificaciones Internacionales</li> <li>• Liquidación presupuestaria</li> <li>• Normas de control interno</li> <li>• Registro y manejo de inventario</li> <li>• NIP-SP: Normas instrucciones y procedimientos para el proceso de inversión pública</li> </ul>	Intermedio	Formativa Correctiva	Presencial	2	4h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director financiero</li> <li>• Asistente de departamento financiero</li> <li>• Jefe de Contabilidad</li> <li>• Asistente de contabilidad</li> <li>• Tesorera</li> <li>• Asistente de Tesorería</li> <li>• Rentas</li> <li>• Recaudación.</li> </ul>	Junio-Dic, 2023	160,00	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Publicas</li> <li>• SRI</li> <li>• Sistemas Contables: control de ingresos y egresos</li> <li>• Ley de reglamento tributario Interno</li> <li>• Sistema SIG-AME</li> </ul>								
<b>Responsable de la capacitación</b>			<b>Capacitadores externos (SECAP)</b>							
Dirección de obras Publicas	Programa de obras publicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades de cedula presupuestarias.</li> <li>• Administración de vehículos y maquinaria</li> <li>• Gestión de personal</li> <li>• Elaboración de programas y proyectos</li> <li>• Sistema SIG-AME</li> </ul>	Intermedio	Formativa Correctiva	Presencial	2	4h	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Directora de obras publicas</li> <li>•Asistente administrativo de obras publicas</li> <li>•Técnico de obras publicas</li> <li>•Revisión Vehicular</li> </ul>	Junio-Dic,2023	160,00

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de sistemas institucionales.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Desarrollo de habilidades y destrezas.</li> </ul>									
<b>Responsable de la capacitación</b>			Capacitadores externos (docentes UNL)								
Coordinación de gestión ambiental y desarrollo económico	Gestión ambiental y desarrollo económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades del área productiva</li> <li>• Manejo de las Tics y medio ambiente</li> <li>• Generalidades de medio ambiente</li> <li>• Elaboración de proyectos</li> </ul>	Intermedio	Formación Correctiva	Presencial	2	2h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de gestión ambiental y desarrollo económico</li> <li>• Jefe de la unidad de gestión ambiental</li> <li>• Técnico en legalización de tierras</li> <li>• Ing. Agrónomo</li> </ul>	Junio-Dic, 2023.	80,00	
<b>Responsable de la capacitación:</b>			Capacitadores externos (UTPL)								
Coordinación social	Participación ciudadana y control social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pública</li> <li>• Políticas públicas</li> </ul>	Intermedio	Presencial	Formación correctiva	2	4h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de la unidad social</li> <li>• Técnico de participación</li> </ul>	Junio-Dic, 2023	160,00	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programas y proyectos</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Atención a usuarios</li> <li>• Tecnologías de la Información y comunicación</li> <li>• Derecho administrativo tributario</li> </ul>						ciudadana y control social		
Abogado	Derecho administrativo tributario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho administrativo tributario</li> </ul>	Intermedio	Virtual	Formativa	2	2h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogado</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>	Junio-Diciembre	80,00

*Nota.* la tabla muestra los temas de capacitación ir áreas. Fuente: elaboración propia.

## Financiamiento

El monto de la inversión para el presente plan de capacitación será financiado por los ingresos presupuestados destinados al GAD Municipal Chaguarpamba. En caso de que sea posible algunos cursos de capacitación serán impartidos por instituciones que realizan invitaciones, los cuales son gratuitos.

## Presupuesto

**Tabla 69.** *Presupuesto para la capacitación*

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Viáticos	h/día	6	120,00	720,00
Alquiler de Infocus	Unidad	1	20,00	20,00
Folder	Unidad	6	0,50	3,00
Esferos	Unidad	66	0,35	23,10
Hojas A4	Paquete	4	1,00	4,00
Certificados	Unidad	66	2,00	132,00
Refrigerios	Unidad	70	1,50	105,00
Honorarios expositores	Horas	56	20,00	1.120,00
Imprevistos	-	-	50,00	50,00
<b>Total, presupuesto</b>				<b>2.177,10</b>

*Nota.* la tabla muestra el presupuesto a utilizarse para el plan de capacitación. Fuente: elaboración propia.

## Cronograma

**Tabla 70.** *Cronograma de actividades para el plan de capacitación*

Tema	Tipo	Mes	Año
Relaciones humanas	Curso	Junio - Diciembre	2023
Desarrollo de habilidades y destrezas.	Taller	Junio - Diciembre	2023
Cultura organizacional	Taller	Junio - Diciembre	2023

Desarrollo y ordenamiento territorial	Curso	Junio - Diciembre	2023
Desarrollo de procesos Administrativos	Curso	Junio - Diciembre	2023
Gestión Actividades Financieras	Curso	Junio - Diciembre	2023
Programa de obras publicas	Curso	Junio - Diciembre	2023
Gestión ambiental y desarrollo económico	Curso	Junio - Diciembre	2023
Participación ciudadana y control social	Curso	Junio - Diciembre	2023
Derecho administrativo tributario	Curso	Junio - Diciembre	2023

*Nota.* la tabla muestra el cronograma de actividades para la capacitación. Fuente: elaboración propia.

### **Evaluación**

La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados, la evaluación se llevara a cabo al momento de terminar cada curso con la finalidad de comprobar el nivel de conocimientos y habilidades mejorados. Se llevará a cabo mediante los siguientes instrumentos:

- Pruebas practicas
- Escalas estimativas
- Pruebas orales o escritas

### **Bibliografía**

*Orgánico Funcional del GAD Municipal Chaguarpamba.*

*Página Web del GAD Municipal Chaguarpamba*

## 8. Conclusiones

Las conclusiones representan, los hallazgos más importantes, que permiten dar cierre al trabajo de investigación. De acuerdo al presente trabajo, denominado diagnóstico de necesidades y plan de capacitación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El GAD Municipal Chaguarpamba no cuenta con un plan de capacitación, que le permita al personal desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, debido a que no se destina presupuesto para su ejecución.
- La cultura del Gad Municipal Chaguarpamba es de estilo **agresivo – defensivo**, a partir de este estilo, surgen cuatro tipos de cultura: cultura de poder, opositorista, competitiva y perfeccionista, es decir no se fomenta las buenas relaciones laborales y no existen conductas positivas,
- En cuanto al nivel de conocimientos, este se encuentra en un nivel medio, existe deficiencia en conocimientos acerca de la institución (filosofía institucional y estructura) relaciones humanas, seguridad laboral, solución de conflictos, manejo de grupos, y comunicación eficaz y conocimientos técnicos del cargo, debido a la falta de plan de capacitación que permita aumentar y actualizar conocimientos teóricos y prácticos
- Las habilidades se encuentran en un nivel medio, el personal necesita perfeccionar habilidades interpersonales, habilidades tecnológicas y digitales y habilidades técnicas del cargo, así como actitudes como tolerancia, bien común, amistad, paciencia, compañerismo, empatía y trabajo en equipo, ya que se presentan dificultades al momento de realizar actividades laborales dentro de la institución.



## 9. Recomendaciones

Las recomendaciones hacen referencia a aquellas sugerencias de los aspectos importantes que pueden contribuir en el trabajo realizado. Al finalizar la presente investigación se recomienda:

- La implementación de un plan de capacitación, el cual servirá como instrumento para mejorar el desempeño laboral del personal del GAD Municipal Chaguarpamba.
- Luego de haber analizado cada una de las culturas existentes dentro de la Institución se plantea que, es necesario que el personal del GAD Municipal Chaguarpamba se enfoque en mejorar su cultura organizacional, trabajar para lograr una cultura de estilo constructivo, que permita a todos los miembros del municipio mejorar sus relaciones laborales y aumente el compromiso con la institución, de tal manera que puedan alcanzar los objetivos institucionales.
- Es necesario mejorar y actualizar conocimientos del personal, impartir temas de interés general, basado en cada área del municipio, con el fin de aumentar la efectividad al momento de realizar las actividades laborales. Cada uno de los conocimientos y tema impartidos deben estar basados en principios y valores.
- Enfocarse en desarrollar habilidades y destrezas, con el fin de evitar pérdidas de tiempo y recursos. Se recomienda que el personal aproveche las oportunidades que se le presenten para mejorar sus habilidades, tales como cursos gratuitos, talleres, seminarios para cumplir efectivamente sus actividades y además mantener buenas relaciones laborales, enfocarse especialmente en la empatía, paciencia y compañerismo.

## 10. Bibliografía

- Abril Freire , M. C. (2018). *Diseño de proceso de gestion del Talento Humano*. Ambato, Ecuador: MEGAGRAF.
- Agut Nieto, S., & Grau Gumbau, R. M. (2009). Una aproximacion psicosocial al estudio de las competencias.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & David Aguilar, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 109-121.
- Bravo Pineda, Y. G., & Vásquez Morocho, J. E. (2012). *Diagnostico de Necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A Esmaltes Ferro ELJURI*. Cuenca-Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana .
- Calderón Barrera, C. E., & Urgiles Sanchez, P. A. (2013). *“DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN PAUTE*. Cuenca-Ecuador: Universidad de Cuenca .
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). *Medición de la cultura Organizacional*. Ecuador.
- Casanova, F. (2003). *Formación profesional y relaciones laborales*. Montevideo: CINTERFOR.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones* (Novena Edición ed.). México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Cidad Maestro, E. (1998). *Modificación de conducta en el aula e integración esoclar*. Madrid: UNED.
- Da Silva , D. (17 de Febrero de 2021). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Plan de capacitación: organiza, idea y aplica en tu negocio: <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>
- Escalante Gómez, E., Repetto, A. M., & Mattinello, G. (2012). Exploración y análisis de la actitud hacia la estadística en alumnos de psicología. *Liberabit*.
- Farez Muñoz, B. E., & León Guerrero, R. A. (2015). *Diagnostico de necesidades y elaboración del plan de capacitación para Farmacias FYBECA regional Austro, periodo 2014*. Cuenca-Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.

- Fuentes , S., & Márquez Marrero, J. L. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Ciencias Medicas de Pinar del Rio*, eee.
- Gadchaguarpamba. (2021). *Organigrama de la Insttución*. Chaguarpamba, Loja, Ecuador.
- Gadchaguarpamba. (2021). *Resolución No. 002-A-GADMCH-2019*. Chaguarpamba, Loja, Ecuador. Obtenido de <https://gadchaguarpamba.gob.ec/index.php/component/phocadownload/category/14-ordenanzas>
- García López, J. M. (2015). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. México.
- Guamán Tenempaguay, N. C. (2018). *"Diagnostico de Necesidades de Capacitación para el personal que labora en el Gobierno Autonomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar en el periodo 2018"*. Cuenca-Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana .
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: MacGrawHill.
- Laca Arocena, F. A. (2005). Actitudes y comportamientos de las situaciones de conflicto. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 117-126.
- Ledezma Cevallos, S. P. (2012). *Diagnóstico para la elaboración de un Plan de Capacitación que mejore el desempeño laboral del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar*. Quito-Ecuador: UCE.
- Mogrovejo Roman , M. S., & Gutierrez Rodriguez, K. M. (2019). *DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CERRO COLORADO EN AREQUIPA DEL 2019*. Arequipa-Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Mondy R, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educacion. doi:file:///C:/Users/Natalia/Desktop/9B/ProyectedeTrabajodeTitulaci%C3%B3n/Libro2%20RRHH.pdf

- Morales, J. E. (2017). *El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. Network de Psicología Organizacional. Obtenido de <https://docplayer.es/62762098-El-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion.html>
- Paez, J. A. (2017). *Tipos, Modalidades y niveles de capacitación*. © All Rights Reserved.
- Paredes Pinto, V. E. (2015). *Plan de capacitación para el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón las Naves, provincia Bolívar, año 2015*. . Quevedo, Los Rios, Ecuador : Universidad Tecnica Estatal de Quevedo.
- Parra Ortega , E. (2018). Plan DNC (Deteccion de necesidades de capacitación). *Capacitacion Empresarial*. (pág. 56). Cofide .
- Pineda, E. B., de Alvarado, E. L., & de Canales, F. H. (1994). *Métodología de la Investigación, Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington D.C: Copyrightt © Organización Panamericana de la Salud 1994.
- R. Wayne Mondy. (2010). *Administracion de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Romero, A. L. (2007). *La cultura, los valores empresariales y el cambio*.
- Ruiz Méndez, W. Y. (2021). *Cofide*. Obtenido de El Plan DNC y su importancia dentro de las organizaciones: <https://www.cofide.mx/blog/el-plan-dnc-y-su-importancia-dentro-de-las-organizaciones>
- Schmidt M, S. (2006). *Competencias, habilidades cognitivas, destrezas, practicas y actitudes, definciiones y desarrollo*. INACAP.
- STPS. (2008). *Elaboración de programas de capacitación*. México DF.
- UAP, U. A. (Julio de 2009). *UAP, Universidad Amazonica de Pando*. Obtenido de Guía para la Sistematización de Experiencias Innovadoras: [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/genero/siste\\_expinn\\_fautapo.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/genero/siste_expinn_fautapo.pdf)
- Vallejo Chavéz, L. M. (2016). *Gestión del talento Humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.

## 11. Anexos

### Anexo 1. Inventario de cultura organizacional (hoja de procesamiento)

Cultura de Logro											Suma
Ítems	11	26	27	41	42	43	56	57	58	59	
1	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	5	5	5	5	5	1	1	1	1	32
5	5	2	3	1	1	1	3	3	3	3	25
6	1	5	1	1	2	2	1	3	2	1	19
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	43
10	5	1	2	5	1	5	1	5	5	3	33
11	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28
12	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	46
13	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
14	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	42
15	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	40
16	2	2	1	2	2	3	2	2	5	2	23
17	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	20
18	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34
19	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	42
20	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	26
21	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	27
22	2	5	4	4	5	4	4	3	4	4	39
23	5	1	5	1	2	2	1	2	4	2	25
24	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	25
25	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	21
26	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	26
27	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	33
28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
29	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	36
30	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	42
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	37
33	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	26
34	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
35	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	35
36	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32
37	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	12
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	1	5	4	5	5	5	4	4	5	5	43
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	130	131	131	133	129	136	127	125	142	129	1313
<b>PROMEDIO</b>	3,25	3,275	3,275	3,325	3,225	3,4	3,175	3,125	3,55	3,225	32,825

Cultura de Auto-Actualizacion2											Suma
Ítem.	75	89	90	103	104	105	117	118	119	120	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	5	5	5	1	5	5	4	5	1	5	41
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48
6	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	19
7	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	42
8	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	42
9	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	44
10	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	46
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	5	5	5	5	3	4	5	3	1	4	40
13	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48
14	3	1	1	3	5	5	5	5	3	5	36
15	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
16	1	3	2	5	5	5	5	5	2	5	38
17	1	3	2	5	5	5	5	5	2	5	38
18	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	28
19	5	4	1	4	4	5	4	5	5	5	42
20	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	27
21	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	29
22	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	44
23	5	4	5	5	5	5	2	1	5	5	42
24	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	25
25	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	25
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	4	4	3	3	4	3	5	4	3	5	38
28	4	3	3	3	4	3	5	5	3	5	38
29	2	2	3	3	4	3	1	4	3	3	28
30	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	36
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	30
33	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	22
34	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	33
35	1	2	2	2	4	4	1	4	1	4	25
36	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	32
37	1	2	2	5	5	5	3	5	5	5	38
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	5	5	4	3	5	2	1	5	5	2	37
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	134	120	117	142	153	147	137	154	132	152	1388
<b>PROMEDIO</b>	3,35	3,00	2,93	3,55	3,83	3,68	3,43	3,85	3,30	3,80	34,7

Cultura Humanista											Suma
Ítem.	2	3	4	5	18	19	20	34	35	50	
1	2	3	3	4	4	4	2	4	4	3	33
2	3	1	5	5	5	5	5	3	5	1	38
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
4	5	5	4	5	5	5	5	1	4	5	44
5	5	5	5	3	3	3	5	1	2	5	37
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
7	1	1	2	5	5	5	5	2	1	5	32
8	1	1	2	5	5	5	5	2	1	5	32
9	3	3	5	4	4	5	4	3	4	5	40
10	5	4	5	5	5	5	5	1	5	1	41
11	2	2	3	5	2	3	3	2	3	3	28
12	3	3	4	4	5	5	4	5	5	3	41
13	4	1	5	3	4	5	4	5	5	5	41
14	3	3	3	3	5	5	5	5	1	2	35
15	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	44
16	1	1	2	5	1	1	1	1	5	1	19
17	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	15
18	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	33
19	4	4	5	5	5	3	5	4	3	3	41
20	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	25
21	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	27
22	1	1	4	5	4	5	4	4	4	1	33
23	3	4	5	4	1	5	5	3	3	3	36
24	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
25	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	26
26	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	27
27	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	37
28	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	25
29	3	3	1	2	3	4	1	3	3	1	24
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	2	3	3	4	4	4	3	3	1	30
33	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	26
34	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	36
35	4	1	4	4	4	4	4	3	4	1	33
36	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	34
37	3	1	3	3	5	5	2	1	3	1	27
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	3	2	4	5	4	5	5	3	4	3	38
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	114	102	132	145	140	152	138	112	135	110	1280
<b>PROMEDIO</b>	2,85	2,55	3,30	3,63	3,50	3,80	3,45	2,80	3,38	2,75	32,00

Cultura de Afiliación											Suma
Ítem.	61	62	63	64	76	77	78	91	92	106	
1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
2	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48
6	3	4	3	2	3	5	2	3	2	2	29
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	44
10	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	42
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	46
14	5	5	5	5	3	3	1	3	5	3	38
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	5	5	5	2	5	1	2	5	1	5	36
17	5	5	5	2	5	1	2	1	5	5	36
18	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	27
19	5	5	5	4	5	5	4	4	4	2	43
20	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	23
21	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	27
22	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	46
23	4	2	5	5	5	5	1	5	5	5	42
24	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	24
25	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	25
26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
27	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
28	3	2	3	2	5	5	2	4	2	5	33
29	4	4	3	2	2	4	3	4	4	1	31
30	5	5	5	5	5	5	2	3	1	3	39
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	37
33	3	3	3	2	2	3	2	3	4	2	27
34	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	37
35	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	36
36	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
37	1	1	1	2	1	1	3	5	5	5	25
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	150	154	152	146	151	152	127	149	147	139	1467
<b>PROMEDIO</b>	3,75	3,85	3,80	3,65	3,78	3,80	3,18	3,73	3,68	3,48	36,68



Cultura de Aprobación											Suma
Ítem.	6	7	8	9	21	22	23	30	36	51	
1	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	15
5	5	3	3	1	5	3	1	3	5	5	34
6	2	1	5	1	5	5	1	5	3	1	29
7	5	5	5	5	5	1	1	5	1	4	37
8	5	1	5	1	5	1	1	5	1	1	26
9	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	33
10	4	5	3	5	1	2	5	4	5	1	35
11	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	22
12	4	3	4	4	3	3	1	4	5	3	34
13	4	5	5	4	5	1	4	2	2	3	35
14	3	3	3	5	4	1	1	3	1	1	25
15	5	5	4	4	3	1	5	4	4	3	38
16	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	12
17	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	15
18	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	16
19	5	3	3	4	2	1	1	3	2	5	29
20	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	27
21	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	30
22	4	4	4	5	4	1	1	1	1	1	26
23	5	4	2	3	2	1	1	3	2	2	25
24	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	27
25	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	30
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	3	3	4	4	3	2	3	1	2	2	27
28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
29	4	4	4	4	3	1	1	4	4	1	30
30	5	3	3	5	2	2	2	2	2	2	28
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	2	4	4	2	2	4	2	2	2	27
33	3	4	2	1	2	3	3	3	4	3	28
34	4	4	4	3	2	1	1	2	1	2	24
35	4	4	4	4	2	1	2	3	2	1	27
36	4	3	4	3	2	2	3	3	4	1	29
37	5	2	2	2	1	1	1	1	1	1	17
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	5	4	3	2	3	1	3	2	4	1	28
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	146	123	127	120	108	84	90	107	107	91	1103
<b>PROMEDIO</b>	3,65	3,08	3,18	3,00	2,70	2,10	2,25	2,68	2,68	2,28	27,58

Cultura Convencional											Suma
Ítem.	67	68	69	70	83	84	85	99	100	115	
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
2	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	4	27
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48
6	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	23
7	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	30
8	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	38
9	1	5	4	4	1	4	3	4	5	5	36
10	5	2	2	2	1	1	5	5	5	5	33
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	45
13	5	5	5	5	5	3	2	4	4	5	43
14	5	5	5	5	3	3	1	3	1	3	34
15	5	5	5	5	4	4	2	5	4	4	43
16	5	1	1	2	1	2	1	1	1	2	17
17	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13
18	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	24
19	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
20	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	28
21	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	32
22	5	5	5	5	1	1	4	4	4	5	39
23	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	30
24	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	24
25	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27
26	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
27	1	4	3	3	2	3	4	4	3	5	32
28	3	3	4	3	3	3	2	5	4	3	33
29	1	4	4	3	1	3	1	3	3	4	27
30	3	3	3	4	3	3	3	4	2	5	33
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	3	4	4	1	1	1	2	2	3	24
33	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	26
34	3	4	4	3	3	1	1	3	3	3	28
35	4	3	3	4	3	1	2	3	1	4	28
36	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	29
37	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	14
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	5	4	4	4	2	4	2	4	2	5	36
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	135	140	142	141	96	100	101	123	114	148	1240
<b>PROMEDIO</b>	3,38	3,50	3,55	3,53	2,40	2,50	2,53	3,08	2,85	3,70	31,00

Cultura Dependiente											Suma
Ítem.	12	13	14	15	28	29	30	44	45	60	
1	4	3	2	5	4	3	2	4	4	4	35
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	5	5	1	5	1	3	2	1	5	5	33
5	5	5	1	5	1	1	3	1	1	5	28
6	2	2	1	2	2	5	5	2	5	2	28
7	5	1	1	1	5	5	5	1	1	5	30
8	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	46
9	3	4	1	4	3	1	2	1	5	5	29
10	5	5	5	5	1	1	1	4	5	5	37
11	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	23
12	5	5	5	4	2	3	4	3	4	5	40
13	5	5	1	5	3	2	2	2	5	5	35
14	5	3	2	5	3	1	3	3	5	5	35
15	3	2	5	4	2	4	4	3	4	5	36
16	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	13
17	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	13
18	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	31
19	5	5	3	5	2	3	3	4	4	4	38
20	3	2	2	1	4	4	3	2	3	3	27
21	3	3	4	2	2	4	4	3	3	2	30
22	5	5	1	3	1	1	1	2	4	1	24
23	3	2	5	5	1	2	3	3	3	4	31
24	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	26
25	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	24
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	3	2	4	4	2	2	1	1	2	4	25
28	3	3	3	2	3	4	4	3	4	5	34
29	3	3	3	4	3	3	4	1	1	4	29
30	5	5	5	5	5	3	2	1	4	4	39
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	3	4	2	3	2	2	4	4	32
33	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	29
34	3	4	1	2	2	2	2	3	4	3	26
35	4	4	1	4	1	1	3	1	3	4	26
36	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	32
37	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	2	4	2	4	2	2	2	1	4	4	27
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	135	126	103	132	95	104	109	92	134	142	1172
<b>PROMEDIO</b>	3,38	3,15	2,58	3,30	2,38	2,60	2,73	2,30	3,35	3,55	29,30

Cultura de Evitación											Suma
Ítem.	71	72	73	74	86	87	88	101	102	116	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	5	1	2	2	1	1	1	1	1	1	16
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	23
5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	44
6	2	3	2	4	4	2	1	3	3	2	26
7	5	5	5	5	1	1	1	5	4	5	37
8	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	38
9	1	1	3	1	1	1	3	1	3	5	20
10	3	3	3	4	5	3	5	5	5	5	41
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	4	3	5	3	2	1	2	1	3	5	29
13	5	2	5	1	1	1	1	1	4	5	26
14	5	3	2	3	1	1	1	3	3	5	27
15	5	4	4	1	1	1	1	5	4	5	31
16	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	19
17	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	15
18	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	21
19	3	4	4	1	1	2	3	2	3	5	28
20	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	26
21	3	4	3	5	3	5	5	1	3	3	35
22	5	1	3	1	1	1	1	1	1	4	19
23	1	2	1	1	1	1	1	5	1	5	19
24	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	25
25	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	25
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	1	1	2	2	3	2	3	3	3	5	25
28	1	1	2	2	3	3	3	2	3	4	24
29	4	1	1	1	1	1	1	3	3	4	20
30	4	1	1	1	1	1	1	2	1	5	18
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	2	4	1	1	1	1	2	1	4	20
33	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	23
34	3	3	2	3	1	1	1	4	1	4	23
35	1	1	3	1	1	1	1	1	1	4	15
36	2	1	2	1	1	1	1	3	2	4	18
37	1	1	1	1	2	2	2	1	2	5	18
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	1	1	3	2	1	1	1	5	2	5	22
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	120	101	110	93	82	77	85	108	113	157	1046
<b>PROMEDIO</b>	3,00	2,53	2,75	2,33	2,05	1,93	2,13	2,70	2,83	3,93	26,15

Cultura Opositorista											Suma
Ítem.	1	16	17	31	32	33	46	47	48	49	
1	2	4	2	4	3	3	2	3	2	2	27
2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	12
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	1	5	5	4	1	1	3	1	1	3	25
5	5	1	5	4	1	1	5	5	5	5	37
6	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	42
7	1	5	1	5	1	4	1	1	1	1	21
8	1	5	1	5	1	1	5	5	5	1	30
9	2	3	3	4	1	1	3	2	3	1	23
10	3	3	5	3	2	3	5	3	1	1	29
11	1	3	3	1	1	2	3	3	3	3	23
12	3	5	1	3	3	1	3	1	1	3	24
13	1	5	1	1	3	3	2	2	3	2	23
14	3	3	2	4	1	1	3	3	3	3	26
15	2	5	1	3	3	2	3	4	3	2	28
16	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11
17	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11
18	2	3	3	3	1	3	1	2	2	3	23
19	3	4	5	2	1	2	1	1	1	2	22
20	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	28
21	4	2	4	4	3	2	3	3	4	4	33
22	1	4	1	3	1	3	1	1	3	1	19
23	1	5	1	1	2	2	3	3	3	1	22
24	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	22
25	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	27
26	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	27
27	2	4	3	1	1	1	1	1	3	1	18
28	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	25
29	2	4	1	1	1	1	3	1	1	1	16
30	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	24
33	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	28
34	2	3	1	3	1	1	3	3	3	3	23
35	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	15
36	3	4	1	2	2	2	2	2	1	1	20
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	1	2	1	3	3	2	1	2	1	1	17
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	94	122	90	111	78	86	100	94	94	85	954
<b>PROMEDIO</b>	2,35	3,05	2,25	2,78	1,95	2,15	2,50	2,35	2,35	2,13	23,85

Cultura de Poder											Suma
Ítem.	65	79	80	93	94	95	107	108	109	110	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	5	5	1	1	2	1	1	1	3	1	21
5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	42
6	3	1	2	1	3	2	3	4	3	2	24
7	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	38
8	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46
9	4	5	4	1	5	1	2	3	4	4	33
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	5	5	5	1	5	4	1	5	3	5	39
13	5	5	1	1	1	4	5	1	5	5	33
14	5	5	3	1	3	3	3	3	3	5	34
15	4	5	5	3	5	4	4	4	2	2	38
16	5	1	1	1	4	1	1	1	1	2	18
17	5	2	1	1	1	4	1	1	1	2	19
18	2	4	1	3	3	3	1	2	3	3	25
19	4	5	1	2	4	4	3	3	4	5	35
20	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	24
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
22	5	4	1	1	1	4	1	2	4	4	27
23	5	3	1	1	1	3	1	3	5	3	26
24	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	24
25	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	23
26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
27	4	1	1	3	2	3	2	2	3	4	25
28	3	3	3	2	2	3	3	2	4	4	29
29	4	1	1	1	1	3	1	1	3	4	20
30	4	2	2	3	3	3	2	2	4	4	29
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	1	1	1	1	1	1	3	4	21
33	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	27
34	4	4	3	2	3	2	3	3	4	4	32
35	3	4	1	1	2	1	1	3	4	3	23
36	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	22
37	2	1	1	1	1	5	1	1	2	5	20
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	4	1	1	1	4	1	2	1	4	1	20
40	3		3	3	3	3	3	3	3	3	27
<b>TOTAL</b>	153	130	102	86	109	111	93	105	131	137	1157
<b>PROMEDIO</b>	3,83	3,25	2,55	2,15	2,73	2,78	2,33	2,63	3,28	3,43	28,93

Cultura Competitiva											Suma
Ítem.	10	24	25	38	39	40	52	53	54	55	
1	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	36
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	1	5	1	2	1	2	1	3	1	1	18
5	1	2	3	2	2	1	5	5	5	5	31
6	1	5	5	5	5	5	2	2	2	3	35
7	5	5	5	1	1	4	5	5	5	5	41
8	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14
9	4	4	3	2	1	2	1	4	1	1	23
10	2	2	2	3	1	3	1	1	1	1	17
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	5	5	3	5	2	4	4	5	3	1	37
13	4	5	4	2	1	5	1	5	1	1	29
14	1	4	3	1	1	4	1	5	1	1	22
15	4	2	3	3	1	4	2	3	3	3	28
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
17	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	14
18	1	3	3	1	1	4	2	2	3	3	23
19	3	4	3	4	3	4	1	4	3	4	33
20	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	26
21	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	30
22	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	16
23	1	2	1	2	1	1	2	4	1	3	18
24	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	26
25	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	27
26	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
27	4	3	3	3	1	1	3	3	3	3	27
28	3	4	2	2	3	4	2	2	2	2	26
29	4	2	4	2	1	1	1	1	1	1	18
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	4	3	2	2	2	2	2	1	1	22
33	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	26
34	1	4	3	1	2	3	2	2	2	2	22
35	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	14
36	3	4	3	2	1	2	2	3	1	1	22
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	1	5	2	2	3	1	1	4	1	1	21
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	98	125	105	96	79	106	86	118	89	89	991
<b>PROMEDIO</b>	2,45	3,13	2,63	2,40	1,98	2,65	2,15	2,95	2,23	2,23	24,78

Cultura Perfeccionista											Suma
Ítems.	66	81	82	96	97	98	111	112	113	114	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	16
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	5	1	1	1	1	2	3	4	4	4	26
5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	42
6	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	20
7	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	38
8	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	38
9	4	3	2	1	5	4	4	4	3	4	34
10	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	44
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	5	4	2	4	3	4	5	5	5	5	42
13	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46
14	5	3	1	3	5	3	3	5	3	3	34
15	3	2	2	2	4	4	4	5	4	4	34
16	5	1	1	2	1	1	2	5	5	1	24
17	4	3	1	3	3	4	3	2	3	3	29
18	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
19	4	4	3	3	4	3	5	4	4	2	36
20	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	28
21	3	4	2	3	3	3	3	3	3	5	32
22	5	2	3	1	3	1	4	4	4	4	31
23	5	5	1	1	3	2	3	4	2	1	27
24	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	27
25	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	24
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	4	1	1	3	2	3	2	3	2	3	24
28	3	3	3	2	2	5	5	5	5	3	36
29	2	1	3	1	1	3	1	3	4	1	20
30	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	18
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	1	1	1	1	1	3	2	2	3	18
33	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	24
34	3	4	2	2	2	3	3	4	4	2	29
35	3	3	1	1	4	4	4	4	3	2	29
36	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	25
37	2	2	2	2	2	1	5	5	3	1	25
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
39	4	4	1	2	3	3	4	5	3	3	32
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	143	108	91	97	114	114	139	149	136	120	1211
<b>PROMEDIO</b>	3,58	2,70	2,28	2,43	2,85	2,85	3,48	3,73	3,40	3,00	30,28



**Anexo 2. Formato de la entrevista dirigida al jefe de talento humano**

**Nombre:**

**Edad:**

**Cargo:**

**Profesión:**

1. Según su criterio ¿cree que el personal del municipio cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de sus funciones? Porque
2. ¿Como calificaría el desempeño del personal?
3. ¿Como calificaría las relaciones labores de los empleados?
4. ¿Ha existido alguna queja o reclamo por parte del personal? (podría mencionar algunos motivos).
5. ¿Considera que la capacitación es un tema importante dentro de la organización?
6. ¿Usted como jefe del personal considera que la capacitación mejorara el desempeño laboral dentro del municipio?
7. Actualmente existe un plan de capacitación
8. En base a que se capacita
9. ¿Se asigna presupuesto para la capacitación de personal, en todos los niveles? ¿Por qué?, ¿cuánto?
10. ¿Considera necesario impartir un programa de capacitación dentro del municipio?
11. ¿Qué temas considera que deberían ser impartidos?
12. ¿Considera que el personal estaría dispuesto a recibir un plan de capacitación?

Gracias por su colaboración

**Anexo 3. Formato de la encuesta aplicada al personal del GAD Municipal Chaguarpamba.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja me encuentro desarrollando un trabajo de investigación denominado: “Diagnostico de Necesidades y Plan de Capacitación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, 2022”. Por tal motivo, comedidamente solicito a usted se digne colaborar con la presente encuesta con absoluta seriedad y responsabilidad, ya que sus respuestas serán de gran validez para este proyecto de investigación, es importante señalar que la información proporcionada por usted será utilizada única y exclusivamente con fines académicos.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL  
CHAGUARPAMBA**

**DATOS GENERALES**

**Edad:** .....

**Genero:**

- Masculino  
 Femenino

**Profesión:** .....

**Cargo que desempeña:** .....

**¿Cuánto tiempo lleva usted en el cargo?**

- Menos de 6 meses                       3 años  
 1 año     Mas de 3 años  
 2 años     Indique ..... Años

**¿Cuál es su grado máximo de estudio?**

- Primaria                      Titulo: \_\_\_\_\_  
 Nivel Básico                      Titulo: \_\_\_\_\_  
 Estudiante nivel medio                      Titulo: \_\_\_\_\_

- Graduado Nivel medio (Bachiller) Titulo: \_\_\_\_\_
- Estudiante universitario Titulo: \_\_\_\_\_
- Título universitario Titulo: \_\_\_\_\_
- Post Grado Titulo: \_\_\_\_\_

**DATOS ESPECIFICOS**

**ANALISIS ORGANIZACIONAL**

**1. De los siguientes enunciados acerca de su conocimiento sobre el municipio seleccione: Usted conoce si la institución cuenta con:**

<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>En caso de que su respuesta sea positiva, indíquelos:</b>
Misión			
Visión			
Valores empresariales			
Objetivos institucionales			
Objetivos del área de trabajo en la que se desempeña			
Manuales administrativos			<p><b>¿Qué tipos de manuales administrativos posee la institución?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> De bienvenida</li> <li><input type="checkbox"/> Procedimientos</li> <li><input type="checkbox"/> Funciones</li> <li><input type="checkbox"/> Flujogramas</li> <li><input type="checkbox"/> Protocolo de bioseguridad</li> <li><input type="checkbox"/> Otro</li> </ul> <p><b>Indique</b>            .....</p>

**2. ¿Se siente identificado con la institución?**

- Totalmente
- Medianamente
- Poco
- Nada

**¿Por qué?**

.....

**3. ¿Siente que los valores del municipio están alineados con los que usted considera importantes en su vida personal?**

- Totalmente
- Medianamente
- Poco
- Nada
- Desconoce

**¿Por qué?**

.....

**4. ¿Se siente integrado en la unidad de trabajo y dentro de la institución?**

- Totalmente
- Medianamente
- Poco
- Nada

**¿Por qué?**

.....

**5. ¿Existe una buena coordinación con otros departamentos que intervienen en sus labores?**

- Si
- No

**¿Por qué?**

.....

**ANALISIS DE TAREAS: CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES**

**6. De acuerdo a los siguientes enunciados seleccione con respecto al momento de ingresar a trabajar en la institución:**

<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Recibió un plan o programa de inducción (¿instrucción sobre las tareas y funciones a realizar?)		
¿Usted tenía conocimiento o experiencia acerca del puesto que iba a desempeñar?		

¿Le indicaron como realizar cada tarea a su cargo?		
¿Le proporcionaron por escrito las funciones a desarrollar?		

**7. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**8. Defina las funciones principales que desempeña en su puesto de trabajo**

.....

.....

.....

**9. ¿De las funciones que realiza, mencione cuales se le dificultan más y por qué?**

.....

.....

.....

**¿Por qué?**

.....

.....

.....

**10. Mencione 3 temas que le gustaría conocer más a detalle**

.....

.....

.....

**11. ¿Considera que usted cuenta con las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo**

- Si
- Medianamente
- No

**¿Por qué?**

.....

12. De los siguientes conocimientos relacionados al municipio, en una escala del 1 al 9 siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿señale cómo se calificaría?

Ítem	Conocimiento	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
		9-8	7-6	5-4	3-2	1-0
a.	Misión, visión y valores					
b.	Servicios que ofrece la institución					
c.	Arte, cultura e historia					
d.	Reglamento interno					
e.	Procesos operativos					
f.	Procesos administrativos					
g.	Primeros auxilios y seguridad laboral					
h.	Atención al cliente					
j.	Relaciones humanas					

13. ¿Qué otros conocimientos necesitan desarrollar de manera óptima?

.....  
 .....

14. ¿Qué habilidades considera necesarios para desempeñar el puesto que ocupa actualmente? en una escala del 1 al 9 siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿señale cómo se calificaría?

Ítem	Habilidades	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
		9-8	7-6	5-4	3-2	1-0
a.	Trabajo en equipo					
b.	Primeros auxilios					
c.	Comunicación eficaz					
d.	Manejo de grupos					
e.	Solución de conflictos					
f.	Manejo eficaz de la tecnología					
g.	Orientación ética.					
h.	Dominio de otros idiomas.					
j.	Relaciones humanas					

15. ¿Qué otras habilidades consideran que debería desarrollar?

.....

.....

**16. ¿Qué actitudes considera necesarias para desempeñar el puesto que ocupa actualmente? en una escala del 1 al 9 siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿señale cómo se calificaría?**

Ítem	Actitudes	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
		9-8	7-6	5-4	3-2	1-0
a.	Entusiasmo					
b.	Liderazgo					
c.	Bien común					
d.	Amistad					
e.	Tolerancia					
f.	Ética					
g.	Colaboración					
h.	Respeto					
j.	Responsabilidad					

**17. ¿Qué otras actitudes consideran que debería desarrollar?**

.....

.....

**18. Seleccione con una (x), de acuerdo a los siguientes enunciados,**

Alternativa	Si	No	¿Por qué?
Considera que las funciones signadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo			
Considera que las funciones asignadas actualmente se ajustan a su perfil profesional			

**19. ¿Podría mencionar una herramienta que le gustaría tener para desempeñar de forma eficaz sus funciones?**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Computadora | <input type="checkbox"/> Máquina de escribir  |
| <input type="checkbox"/> Impresora   | <input type="checkbox"/> Guillotinas de papel |
| <input type="checkbox"/> Calculadora | <input type="checkbox"/> Otro                 |
| <input type="checkbox"/> Escáneres   | .....   |

**20. Ha recibido atención y respuesta rápidamente, al momento de comunicar problemas o dificultades de su trabajo.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces

- Nunca

**21. Al momento de implementarse un nuevo mecanismo de trabajo o darse rotaciones de personal ¿la institución le brinda la información e instrucciones necesarios para desarrollar las actividades?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**22. ¿Realizan control de las actividades que se desarrollan en el municipio?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**¿Por qué?**

.....

**23. ¿Quién o quiénes realizan el control de las actividades que se desarrollan en municipio?**

- Jefes departamentales
- Equipo de auditoría interna
- Equipo específico
- No realizan control de actividades
- Otro(indique).....

**24. ¿Cada que tiempo realizan control de las actividades?**

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- No se realiza control de actividades

**25. ¿Qué instrumentos se utiliza para ejercer el control de las actividades en el municipio?**

- Hojas de control
- Sistemas informáticos
- Registros de entrada y salida del personal



- No se realiza control de actividades
- Otra.....

**26. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño de sus funciones laborales?**

- Si
- No

**¿Por qué?**

.....

**27. En caso de que su respuesta sea positiva ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño laboral?**

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- No se evalúa

**28. ¿Como califica el desempeño laboral de su equipo de trabajo?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**¿Por qué?**

.....

### **ANALISIS DE PERSONAS**

**29. ¿Tiene conocimiento de cuántas personas laboran dentro del departamento?**

- Si
- No

**Indique.....**

**30. ¿Considera que existe el numero adecuado de personas dentro de su unidad de trabajo para desempeñar todas las actividades asignadas?**

- Si
- No

**¿Por qué?**

.....

**31. ¿Cuánto le agrada el trabajo que realiza en la institución?**

- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

**32. ¿Cuál es la principal razón que le atrae sobre su puesto de trabajo?**

- Salario
- Ubicación de la oficina
- Vocación
- Clima laboral
- Oportunidad de desarrollo
- Otro(indique).....

**33. ¿Está satisfecho con su trayectoria en la institución?**

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

**¿Por qué?**

.....

...

**34. ¿Considera que existen buenas relaciones laborales con todos los miembros del municipio?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**¿Por qué?**

.....  
**35. ¿Se presentan discusiones entre sus compañeros de trabajo?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**En caso de que su respuesta sea positiva ¿Cuáles son los motivos?**

.....  
.....

**36. ¿Ha existido paros o huelgas por inconformidad del personal de la institución por aspectos laborales? ¿Con que frecuencia?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

**Frecuencia**

.....

## **CAPACITACIÓN**

**37. ¿En el municipio se motiva al personal?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

**38. En caso de que su respuesta sea positiva ¿Qué tipo de motivación se les proporciona a los colaboradores de la institución?**

- Ascensos
- Económica
- Participación en decisiones
- Capacitación
- Otra (**Mencione**).....

**39. ¿Considera que la capacitación es un factor motivacional?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**¿Por qué?**

.....

**40. ¿Usted cree que los planes de capacitación son muy importantes dentro de una organización o empresa ?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**¿Por qué?**

.....

**41. ¿Qué beneficios considera que puede traer una capacitación a la institución?**

- Desarrollo personal
- Aumenta la rentabilidad y genera actitudes positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la motivación del personal
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la institución
- Mejorar las relaciones laborales
- Reduce la rotación del personal
- Cambio de actitudes y conductas
- No trae ningún beneficio
- Otro.....

**42. ¿Usted ha participado de algún programa de capacitación?**

- Si, otorgado por el municipio
- Si, pagado por usted.
- No

Otro.....

**43. ¿Cuándo fue la última capacitación que usted recibió?**

- No ha recibido programas de capacitación
- Hace una semana
- Hace un mes
- Hace tres meses
- Hace un año
- Otro.....

**44. ¿Actualmente existen programas de capacitación dentro del municipio?**

- Si
- No

**¿Se los realiza en base a un diagnóstico de necesidades?**

.....

**45. En caso de que si se realicen programas de capacitación. ¿De qué manera se imparte?**

- Se da a todas las áreas del municipio
- Existen prioridad en algunas áreas
- No se realizan programas de capacitación

**¿Cuales?**

.....

**46. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?**

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- No se realizan programas de capacitación
- Otro.....

**47. ¿Usted ha recibido algún curso de capacitación por parte de la institución?**

- Si
- No

**¿Por qué?**

.....

**48. ¿En qué lugar recibió la capacitación?**

- No recibió capacitación
- Dentro de la institución
- Dentro y fuera de la institución
- Fuera de la institución
- Otro.....

**49. ¿De las capacitaciones que ha recibido, alguna ha sido en relación al puesto que desempeña?**

- Si
- No
- No ha recibido capacitación

**¿Está acorde a los requerimientos de cada área?**

.....

..

**50. ¿Quiénes responden por los costos de capacitación?**

- Empleados
- El municipio
- Desconoce
- Otros(Indique).....

**51. ¿Considera necesario tomar cursos de capacitación para realizar eficientemente sus actividades?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**52. ¿Considera que una capacitación mejoraría su desempeño laboral?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**53. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**¿Participaría de ella?**

.....

..

**54. ¿Qué duración le gustaría que tuviera las actividades de capacitación?**

- Un día
- Dos días
- Una semana
- Otro.....

**55. ¿Con que frecuencia le gustaría que se desarrollen las actividades de capacitación?**

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Otro.....

**56. ¿En qué lugar le gustaría que se desarrolle los programas de capacitación?**

- Durante el horario de trabajo
- Fuera del horario de trabajo
- Tiempo compartido
- Otro.....

**57. ¿Qué métodos de capacitación facilitan su aprendizaje?**

- Capacitación en clase
- Por computadora
- Material audiovisual

Conferencias o exposiciones

Otro.....

**58. ¿Qué recomendaría para mejorar las actividades de capacitación?**

.....

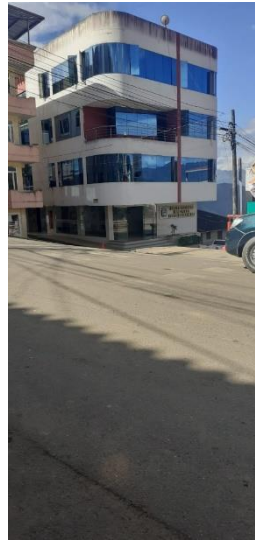
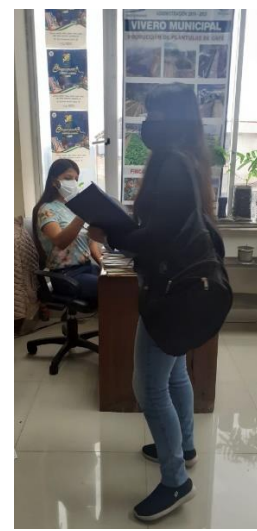
.....

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



#### Anexo 4. Fotografías



## English Speak Up Center

Nosotros "English Speak Up Center"

CERTIFICAMOS que

La traducción del resumen de tesis titulada "DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, 2022." documento adjunto solicitado por la señorita Natalia Guadalupe Ochoa Robes con cédula de ciudadanía número 1105410730 ha sido realizada por el Centro Particular de Enseñanza de Idiomas "English Speak Up Center"

Esta es una traducción textual del documento adjunto. El traductor es competente y autorizado para realizar traducciones.

Loja, 15 de marzo de 2023

  
Mg. Sc. Elizabeth Sánchez Burneo  
DIRECTORA ACADÉMICA

## Abstract

This degree research paperwork called Needs Diagnostics and Development Plan for the GAD Municipal of the Canton Chaguarpamba fulfills the main objective, which is the development of a training plan to improve the skills, knowledge, and abilities of staff we developed based on the needs of assessment which determined the organizational culture, to improve the staff members the level of knowledge and skills needed; we aimed it at staff working in the institution. We conducted it using the descriptive method, which made it possible to identify, describe and characterize the needs encountered. Among the main results, a predominant culture of aggressive-defensive style stands out, within which good labor relations are not encouraged, and positive attitudes are not well handled, which generates a deficient organizational culture; therefore, the institutional philosophy has not complied; we ranked the knowledge at a medium level, there is a degree of deficiency in the knowledge about institutional philosophy, human relations and technical knowledge of the position; it is necessary to develop interpersonal skills, techniques of the position and technological and digital skills; likewise, they should modify attitudes such as patience, companionship, and teamwork. Finally, we concluded that the municipality does not have a training plan to improve job performance because there is no budget allocated for training; therefore, the GAD Municipal Chaguarpamba must improve its organizational culture, modify behaviors, develop knowledge and skills through the implementation of training according to the identified needs to improve its actions and service delivery.

**Keywords:** Training plan, organizational culture, knowledge, skills, attitudes, work performance

