

## FORMACIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL: CASO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PORTOVIEJO

### TRAINING AND PERFORMANCE OF STAFF: CASE OF THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS MUNICIPAL GOVERNMENT OF PORTOVIEJO

Sandra Patricia Toala Bozada<sup>1</sup>, Ambar Alejandra Falconi Pico<sup>2</sup>

#### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción del personal con las capacitaciones actuales y su influencia en el desempeño. Se empleó una metodología mixta, combinando encuestas y la entrevista a una muestra representativa de 297 funcionarios. Los resultados revelaron que el 64% de los empleados participa siempre o a menudo en las capacitaciones, y el 77.4% considera que están adecuadamente personalizadas para sus áreas de trabajo. Sin embargo, un 25.9% señala que las capacitaciones no se adaptan bien a sus necesidades individuales. Concluyendo, aunque las capacitaciones son bien recibidas y alineadas con los objetivos estratégicos del municipio, existe una oportunidad para mejorar la personalización y adaptación a las necesidades específicas del personal.

**Palabras clave:** Capacitación, desempeño laboral, satisfacción del personal, formación.

#### ABSTRACT

The research aimed to determine the level of staff satisfaction with the current training programs and their influence on performance. A mixed methodology was employed, combining surveys and interviews with a representative sample of 297 employees. The results revealed that 64% of the employees always or frequently participate in the training, and 77.4% consider the training adequately customized to their work areas. However, 25.9% indicated that the training does not well adapt to their individual needs. In conclusion, while the training is well received and aligned with the municipality's strategic objectives, there is an opportunity to improve the personalization and adaptation to the specific needs of the staff.

**Keywords:** Training, job performance, staff satisfaction, development.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [sandra.toala@unesum.edu.ec](mailto:sandra.toala@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0000-0003-0214-1897>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [falconi-ambar6709@unesum.edu.ec](mailto:falconi-ambar6709@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0009-9334-5086>



## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo determinar o nível de satisfação dos funcionários com as capacitações atuais e sua influência no desempenho. Foi empregada uma metodologia mista, combinando pesquisas e entrevistas com uma amostra representativa de 297 funcionários. Os resultados revelaram que 64% dos funcionários participam sempre ou frequentemente das capacitações, e 77,4% consideram que estão adequadamente personalizadas para suas áreas de trabalho. No entanto, 25,9% apontam que as capacitações não se adaptam bem às suas necessidades individuais. Concluindo, embora as capacitações sejam bem recebidas e alinhadas com os objetivos estratégicos do município, existe uma oportunidade para melhorar a personalização e adaptação às necessidades específicas do pessoal.

**Palavras-chave:** Capacitação, desempenho no trabalho, satisfação dos funcionários, formação.

## INTRODUCCIÓN

La formación y capacitación del talento humano son fundamentales para mejorar el desempeño del personal a nivel global. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), aproximadamente el 70% de las organizaciones en el mundo consideran la capacitación como una prioridad para aumentar la productividad y competitividad. Sin embargo, el Foro Económico Mundial (2023), estima que el 54% de todos los empleados necesitarán actualizar significativamente sus habilidades para adaptarse a los cambios tecnológicos y laborales.

En América Latina, la formación y capacitación del personal también son críticas. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021), destaca la importancia de desarrollar habilidades que respondan a los desafíos de la digitalización y globalización. A pesar de estos esfuerzos, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2024), informa que solo el 35% de los trabajadores en la región recibe capacitación continua, lo que revela una brecha significativa en la formación profesional. Esto indica la necesidad de invertir en capacitación para mejorar el desempeño laboral, reducir las desigualdades y promover un desarrollo sostenible en la región.

En Ecuador, el diseño e implementación de planes de formación y capacitación del talento humano

son esenciales para optimizar el desempeño del personal. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2021), indican que aproximadamente el 42% de las empresas en el país consideran la capacitación una estrategia clave para mejorar la productividad laboral. Implementar programas de formación adaptados a las necesidades organizacionales no solo mejora la empleabilidad y competitividad de los trabajadores, sino que también impulsa el crecimiento económico y la innovación en el país.

En el ámbito local, específicamente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Portoviejo, la formación y el desempeño del personal son áreas críticas. El desafío principal es evaluar la calidad de las capacitaciones actuales y su impacto en el desempeño laboral.

Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción del personal respecto a la calidad de las capacitaciones actuales y cómo estas influyen en su desempeño laboral. Identificar estos factores permite diseñar estrategias de formación más efectivas y alineadas con las necesidades del personal y los objetivos institucionales del GAD Municipal de Portoviejo.

### Formación y capacitación del talento humano

La formación y capacitación de los empleados es una prioridad esencial para las organizaciones,

ya que estas buscan potenciar el desempeño laboral y adaptarse a los constantes cambios en el entorno laboral. Obando (2020), resalta que la formación y capacitación están dirigidas hacia la mejora continua de la productividad y competitividad empresarial, subrayando su papel crucial en la adquisición de conocimientos necesarios para el trabajo.

Bayas et al. (2023), complementan esta idea al definir la formación y capacitación como un conjunto de actividades destinadas a promover el aprendizaje de los colaboradores, con el objetivo de mejorar su desempeño a corto plazo. Este enfoque subraya la importancia de la capacitación como un medio para impulsar el rendimiento individual y colectivo dentro de la organización.

Desde otra perspectiva, Del Pino y González (2023), afirman que la capacitación se basa en la identificación de necesidades reales dentro de la empresa, enfocándose en la adquisición, actualización y cambio de conocimientos, competencias, habilidades y actitudes de los empleados. Esto destaca la importancia de un enfoque estratégico en la planificación y ejecución de programas de capacitación, alineados con las demandas específicas del entorno laboral.

Por último, se señala que la formación y capacitación van más allá de ser un simple proceso de desarrollo de talento humano; representan una herramienta estratégica que fortalece la gestión empresarial, permitiendo una mayor eficacia en los procesos organizacionales. Esta visión destaca la necesidad de integrar la capacitación dentro de la estrategia global de la empresa para asegurar su éxito a largo plazo.

Dentro de lo mencionado, según los autores mencionados, la formación y capacitación de empleados es fundamental para mejorar el desempeño laboral y adaptarse a los cambios constantes del entorno. Son esenciales para la productividad y competitividad, y desempeñan un papel crucial en el aprendizaje y rendimiento a corto plazo. La identificación de demandas

específicas permite diseñar programas efectivos, integrando la capacitación como una herramienta estratégica clave para el éxito organizacional a largo plazo.

### Desempeño del personal

El desempeño laboral se refiere a cómo una persona actúa en su puesto de trabajo. Esta actuación puede evaluarse mediante una evaluación formal que proporciona indicadores para calificar el trabajo realizado. Por otro lado, la evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal para revisar y evaluar el rendimiento laboral, ya sea individual o en equipo. Medir el rendimiento de un equipo es complejo, ya que no solo depende de los resultados o indicadores, sino también de las personalidades y habilidades individuales, lo que puede influir positiva o negativamente en la evaluación del equipo (Clavijo, 2023).

Esta evaluación ofrece información sobre cómo un colaborador se desempeña en la empresa y es útil para tomar decisiones y desarrollar políticas que mejoren la productividad. Para el equipo de recursos humanos y gerentes, no solo es importante medir el rendimiento laboral, sino también mejorarlo. De esta manera, Rodrigo (2024), sostiene que el desempeño está relacionado con la capacidad de coordinar y organizar actividades que afectan el comportamiento de las personas en el proceso productivo, lo que significa que las personas pueden ver los resultados de su trabajo en el producto final a través de su desempeño.

Por su parte, Rojas (2023) define el desempeño como el resultado del comportamiento de los trabajadores en relación con su cargo, tareas y actividades, dependiendo de la relación entre el empleado y la empresa. Rodríguez (2023), describe el rendimiento laboral como el valor que se espera que aporte a la organización a través de sus acciones en un período determinado.

Es importante reconocer que, aunque algunos trabajadores puedan ser percibidos como simples

números dentro de una empresa, sus emociones y respuestas pueden variar según la situación, es así que, la madurez laboral es fundamental para mantener un buen desempeño.

Pazmiño (2024), plantea que el rendimiento es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de objetivos fijados, siendo la estrategia individual para alcanzarlos. Cada individuo tiene su propia forma de trabajar y alcanzar sus objetivos, integrando conocimientos, habilidades, experiencias y valores que contribuyen a los resultados esperados por la empresa.

### **Normativas relacionadas con la formación y el desempeño del personal**

#### **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador (2021), en su Artículo 234, garantiza la formación y capacitación continua para los servidores públicos, asegurando un servicio eficiente y actualizado. Esta formación, respaldada por el Estado, utiliza diversas instituciones y programas en colaboración con entidades nacionales e internacionales.

#### **Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)**

El Artículo 54 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2020), establece un sistema integrado de desarrollo del talento humano que incluye la planificación, clasificación de puestos, reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. El Artículo 70 se enfoca en el desarrollo integral del talento humano, promoviendo conocimientos y habilidades que fomentan el respeto a los derechos humanos y los principios de solidaridad, justicia y equidad.

#### **Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público**

El Artículo 195 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (2016), define el

subsistema de formación y capacitación como un conjunto de políticas y procedimientos para regular los estudios de carrera del servicio público, asegurando que los servidores públicos desarrollen las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos institucionales y el Plan Nacional de Desarrollo.

#### **Normas de Control Interno**

Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, en su sección 200-06, exigen que la autoridad y los directivos valoren las competencias profesionales de los servidores, asegurando un desempeño ético y eficiente. La sección 407-06 promueve la capacitación y desarrollo profesional continuo del personal, adaptado a las necesidades específicas de cada puesto, y requiere que los empleados se comprometan a aplicar los conocimientos adquiridos en beneficio de la entidad (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014).

#### **Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación**

El Artículo 3 de la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación describe el proceso de formación como un conjunto de políticas y procedimientos para fortalecer las competencias de los servidores públicos, basándose en la evaluación del desempeño y abordando las brechas entre los perfiles óptimos y las competencias actuales (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para esta investigación, se empleó una metodología mixta que combinó métodos cualitativos y cuantitativos. Esta integración de técnicas optimizó los resultados, proporcionando una mayor precisión en la información relacionada con el problema. El enfoque cuali-cuantitativo permitió analizar a fondo el impacto del plan de formación y capacitación en el desempeño del

personal, utilizando herramientas estadísticas para asegurar datos precisos.

Se aplicó el método teórico-empírico, combinando la revisión de teorías existentes con la recolección de datos empíricos. Esto permitió construir un marco teórico sólido y recolectar datos primarios a través de encuestas y entrevistas para analizar la gestión del talento humano. La información teórica se complementó con datos obtenidos directamente de los participantes, proporcionando una comprensión integral del tema.

Además, se empleó el método analítico-sintético, que implicó descomponer los temas en partes más pequeñas para analizarlas individualmente y luego sintetizar la información. Este enfoque permitió estudiar separadamente el plan de formación y capacitación y el desempeño del personal, integrando estos datos para establecer una base teórica sólida y alcanzar los objetivos del proyecto.

El método histórico-lógico se utilizó para narrar y analizar hechos en secuencia cronológica, permitiendo comprender la evolución y relevancia del plan de formación y capacitación del talento humano en el desempeño del personal.

Este enfoque cronológico ayudó a contextualizar los hallazgos y a entender cómo habían cambiado las prácticas y su impacto a lo largo del tiempo.

Así mismo, se emplearon diversas técnicas de recolección de datos. Se utilizó la encuesta para recopilar información cuantitativa de una población específica mediante cuestionarios

estructurados, aplicados a los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo. Esto permitió obtener datos precisos sobre las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la gestión del talento humano.

Asimismo, se realizaron entrevistas para obtener información cualitativa detallada. Se entrevistó a la Coordinadora de Capacitación, Formación y Evaluación Continua del GAD Municipal Portoviejo, proporcionando insights profundos sobre las prácticas y desafíos relacionados con la gestión del talento humano en la institución.

La investigación trabajó con una población finita compuesta por 1314 funcionarios públicos del GAD de Portoviejo. Esto permitió un análisis específico y exhaustivo de la gestión administrativa y su impacto en el talento humano.

Se seleccionó una muestra representativa de 297 trabajadores, calculada mediante una fórmula estadística para asegurar un margen de error del 6%. Esta muestra permitió realizar inferencias y generalizaciones precisas sobre la gestión del talento humano en la institución.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El documento titulado “Plan de formación y capacitación año 2023” del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo describe un amplio programa de capacitación destinado a mejorar las habilidades y competencias de los servidores públicos.

A continuación, se realiza un análisis de los principales componentes y objetivos del plan:

**Tabla 1**

*Plan de formación y capacitación año 2023 del GAD Portoviejo*

Dirección / proceso	Tema de capacitación	Objetivo
<b>Gestión de Calidad</b>	Formación en ISO 37001:2016 e ISO 31000:2018	Capacitar a los servidores del GAD Portoviejo para mejorar la gestión antisoborno y de riesgos mediante la obtención de acreditaciones internacionales.

<b>Participación Ciudadana</b>	Control social y participación ciudadana	Incrementar la capacidad de influencia de la sociedad civil y fortalecer el poder ciudadano.
<b>Higiene y Aseo</b>	Prevención del Consumo de Drogas	Promover la conciencia sobre la prevención del consumo de drogas entre los servidores públicos.
<b>Desarrollo Urbanístico y Territorial</b>	Formación en Piloto de Drones y Fotogrametría	Capacitar en el uso de drones para obtener la licencia de operación de drones otorgada por la DGAC.
<b>Comunicación, Marketing y Gobernabilidad</b>	Gestión Estratégica de la Comunicación Digital	Fortalecer el conocimiento en marketing digital para mejorar la imagen institucional y el desempeño laboral.
<b>Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad</b>	Inducción sobre Filosofía Institucional, Sistema de Gestión de Calidad	Facilitar la comprensión de la identidad, misión y visión de la organización entre los servidores municipales.
<b>Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad</b>	Calidad de Servicio al Ciudadano	Asegurar la eficiencia administrativa y promover la calidez humana en la gestión institucional.
<b>Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad</b>	Gestión de Administración de Riesgos	Promover una gestión eficiente y basada en riesgos.
<b>Talento Humano</b>	Ética, Valores y Trabajo en Equipo	Desarrollar habilidades de liderazgo y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y ético.
<b>Talento Humano</b>	Expresión Oral y Escrita	Mejorar las habilidades de comunicación y el sentido de pertenencia entre los empleados.
<b>Talento Humano</b>	Compras y Contrataciones Estatales	Actualizar conocimientos sobre las etapas y normativas de la contratación pública para asegurar transparencia y eficiencia.
<b>Talento Humano</b>	Gestión de Talento Humano	Asegurar una gestión efectiva del talento humano y promover el bienestar en el trabajo.

<b>Talento Humano</b>	Gestión de Viáticos y Herramientas Institucionales	Garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión de viáticos.
-----------------------	--	--

---

*Nota.* Plan institucional de capacitación 2023 GADM Portoviejo

Como se observa, el plan de capacitación del GAD Municipal del Cantón Portoviejo para el año 2023 es completo y cubre múltiples áreas cruciales para el desarrollo profesional y la mejora de los servicios públicos.

La capacitación en normas internacionales, control social, prevención de drogas, uso de tecnología avanzada, comunicación digital y gestión de calidad refleja un enfoque integral hacia la formación de sus servidores.

Este plan no solo pretende mejorar las competencias individuales, sino también promover una cultura organizacional centrada en la eficiencia, la transparencia y la calidad en el servicio al ciudadano.

Por otro lado, el documento titulado “Metodología de Evaluación de Desempeño del Personal” del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo proporciona un marco estructurado para medir y evaluar el desempeño de los servidores municipales. A continuación, se presenta un análisis de los componentes clave del documento:

### **Objetivo**

Establecer un procedimiento para medir el desempeño de los servidores municipales,

tomando en cuenta la misión del puesto, sus responsabilidades y competencias.

Además, busca comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel individual y optimizar el desempeño para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el GAD Municipal de Portoviejo.

### **Alcance**

La evaluación de desempeño se aplica a todos los servidores municipales que hayan trabajado un mínimo de tres meses consecutivos en la institución, con excepción de los dignatarios de elección popular.

Este proceso incluye desde la elaboración del cronograma de evaluación hasta la retroalimentación y seguimiento de los resultados.

### **Marco normativo**

La tabla a continuación muestra el marco normativo que respalda la metodología de evaluación de desempeño del personal del GAD Portoviejo:

**Tabla 2***Marco normativo de la evaluación de desempeño del personal*

<b>Tipo</b>	<b>Documento normativo</b>
<b>Documentos externos</b>	Constitución de la República del Ecuador
	Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
	Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
	Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño
<b>Documentos internos</b>	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Portoviejo

*Nota.* Información proporcionada por el GAD Municipal Portoviejo, 2020.

Esta metodología está diseñada para asegurar una evaluación justa y precisa del desempeño, basada en normas y regulaciones tanto internas como externas, lo cual contribuye a la mejora continua de la calidad de los servicios municipales.

Dentro de lo mencionado, a continuación, se presenta una matriz que resume la entrevista realizada a la Coordinadora de Capacitación, Formación y Evaluación Continua de Talento Humano del GAD Municipal Portoviejo. La matriz muestra los principales indicadores con sus respectivas respuestas, mejoradas y enfocadas en aspectos clave de la formación y capacitación del personal.

**Tabla 3***Entrevista dirigida a la Coordinadora de Capacitación, Formación y Evaluación Continua de Talento Humano del GAD Municipal Portoviejo*

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Objetivo del plan de capacitación</b>	El objetivo principal del plan es organizar y programar capacitaciones mensuales alineadas con las necesidades identificadas de cada departamento, asegurando orden y relevancia en los temas abordados.
<b>Selección del personal para capacitación</b>	La selección del personal se realiza en coordinación con las direcciones de planificación y seguimiento, gestionando certificaciones de calidad y visitas que requieren capacitaciones previas incluidas en el plan anual, según las necesidades específicas de cada dirección.



<b>Normas para diseñar programas de capacitación</b>	No se sigue una norma específica, pero se utiliza un formato de necesidades por dirección. Cada noviembre o diciembre, se recopilan las necesidades de capacitación, como manejo de Excel avanzado o atención al cliente, de cada dirección.
<b>Consideración de necesidades y expectativas del personal</b>	Se consulta a cada director para identificar las necesidades del personal y áreas de mejora, alineando estas necesidades con los temas de capacitación y contratando expertos cuando es necesario para asegurar relevancia y utilidad.
<b>Evaluación de la efectividad de la capacitación</b>	Se aplica una "evaluación de eficacia" dos o tres semanas después de la capacitación, comparando el conocimiento previo y posterior de los participantes para determinar la efectividad de la formación.
<b>Tipos de capacitación más frecuentes</b>	Las capacitaciones más comunes son sobre atención al cliente, manejo de sistemas y ética, ya que son esenciales para la calidad del servicio y el cumplimiento de la visión del municipio.
<b>Impacto esperado en el desempeño laboral</b>	Se espera que el personal aplique los conocimientos adquiridos en su trabajo diario y los comparta con sus colegas, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y de mejora continua.
<b>Alineación con los objetivos estratégicos</b>	Las capacitaciones se ajustan al plan estratégico del municipio y a las necesidades identificadas por cada dirección, asegurando su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<b>Medición de la participación en las capacitaciones</b>	La participación se mide a través de listas de asistencia, y los directores notifican al personal con anticipación sobre las capacitaciones programadas para minimizar ausencias y asegurar alta participación.
<b>Contribución a la motivación y compromiso del personal</b>	Al incluir al personal en el proceso de mejora profesional y mostrar preocupación por su desarrollo, se fomenta su motivación y compromiso, reflejándose en su desempeño y disposición a retribuir con su mejor esfuerzo.
<b>Alineación del contenido de las capacitaciones con necesidades laborales</b>	Se realizan diagnósticos de necesidades en cada dirección antes de elaborar el plan, permitiendo identificar necesidades específicas y diseñar capacitaciones que realmente aporten al desarrollo del personal.
<b>Evaluaciones previas para identificar necesidades y expectativas</b>	Anualmente se presenta un plan basado en los resultados de evaluaciones previas, ayudando a identificar áreas de mejora y necesidades específicas de cada dirección.
<b>Principales quejas o áreas de mejora</b>	La principal queja es la falta de capacitación en el momento solicitado. Aunque se sigue un programa mensual, a veces el

	personal requiere capacitaciones específicas antes de lo programado, lo que puede generar insatisfacción.
<b>Formación continua para mantener y desarrollar habilidades</b>	Se ofrecen capacitaciones continuas basadas en los resultados de evaluaciones de desempeño y necesidades identificadas, asegurando que el personal mantenga y desarrolle sus habilidades de manera constante.
<b>Planes de mejora para aumentar la satisfacción y desempeño</b>	Se planea motivar al personal a participar en las capacitaciones, asegurando que sean relevantes y útiles para su desarrollo profesional. También se busca mejorar la comunicación y planificación para ajustar mejor las capacitaciones a las necesidades del personal.

*Nota.* Información proporcionada por Coordinadora del GAD Municipal Portoviejo, 2020.

En comparación con otros estudios sobre capacitación y desarrollo de talento humano, los resultados de la entrevista con la Coordinadora de Capacitación, Formación y Evaluación Continua del GAD Municipal Portoviejo reflejan una alineación consistente con las mejores prácticas identificadas a nivel global. Por ejemplo, la identificación y selección del personal para las capacitaciones, basada en las necesidades específicas de cada dirección, coincide con las recomendaciones de Del Pino y González (2023), que destacan la importancia de personalizar la formación para maximizar su efectividad.

Adicionalmente, el uso de diagnósticos anuales para determinar las necesidades de capacitación y la incorporación de evaluaciones de eficacia post-capacitación es una práctica respaldada por Obando (2020) que indica la importancia de evaluar continuamente los programas de formación para asegurar que cumplen con los objetivos organizacionales y de desarrollo personal. Este enfoque no solo asegura la relevancia del contenido de las capacitaciones, sino que también permite ajustes y mejoras basadas en datos concretos.

Otra coincidencia notable es la frecuencia y tipos de capacitaciones ofrecidas. La entrevista revela que temas como atención al cliente, manejo de sistemas y ética son comunes, lo cual es coherente con otros estudios que identifican estas áreas

como fundamentales para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Rodrigo (2024) también respalda la necesidad de enfoques holísticos en la formación, que incluyan tanto habilidades técnicas como blandas.

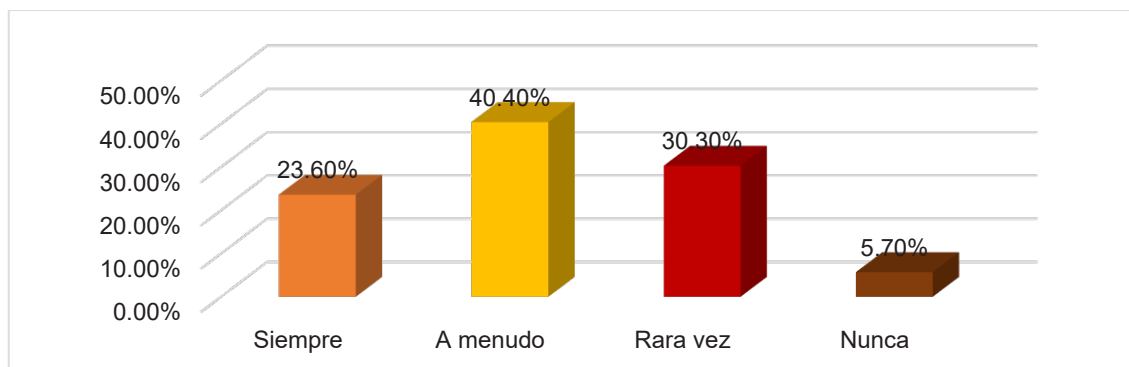
Sin embargo, una diferencia identificada es la queja frecuente sobre la falta de capacitación en el momento requerido. Esto sugiere que, a pesar de un plan de capacitación bien estructurado, puede haber una brecha entre la planificación y la ejecución que afecta la satisfacción del personal. Rodrigo (2024), también ha encontrado que la flexibilidad y la capacidad de respuesta en los programas de formación son críticas para mantener la motivación y el compromiso del personal.

Finalmente, la alineación de las capacitaciones con los objetivos estratégicos del municipio y la utilización de métodos como listas de asistencia para medir la participación, resaltan la importancia de integrar la capacitación dentro de la estrategia global de la organización. Esto es consistente con Bayas et al. (2023), que promueven la alineación estratégica como un factor clave para el éxito de los programas de desarrollo de talento humano.

Encuesta dirigida a los funcionarios del GAD Municipal Portoviejo

Figura 1

Frecuencia de participación en capacitaciones

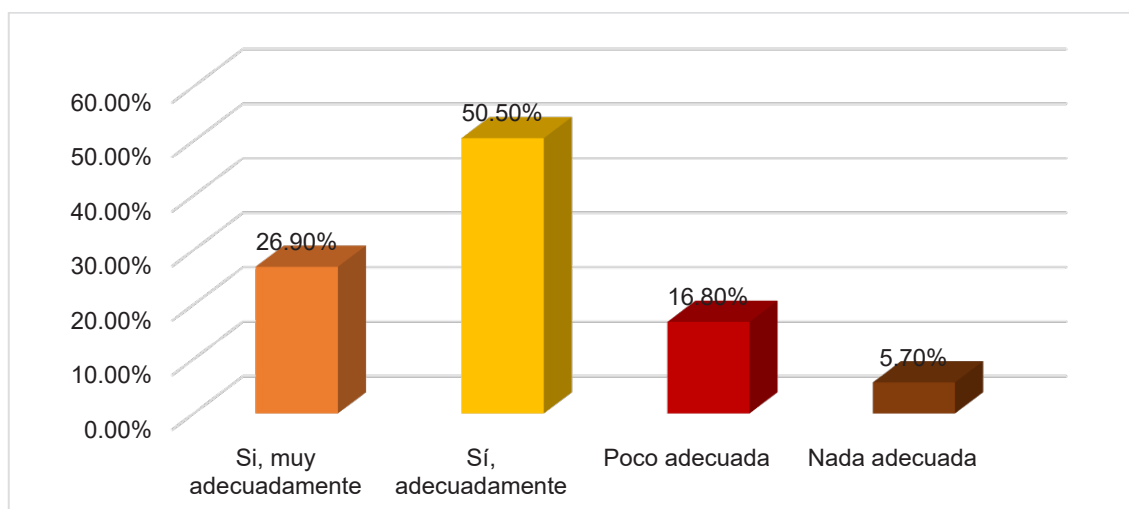


Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo.

Al analizar la frecuencia de participación en las capacitaciones ofrecidas por el Municipio de Portoviejo, se observa que un 23.6% de los funcionarios siempre participa, un 40.4% lo hace a menudo, un 30.3% rara vez y un 5.7% nunca ha participado. Estos resultados sugieren que una mayoría significativa del personal se involucra regularmente en las actividades de formación, lo que es consistente con estudios que indican la importancia de la capacitación continua para el desarrollo profesional y la mejora del desempeño. Sin embargo, la presencia de un 30.3% de funcionarios que participa rara vez y un 5.7% que nunca lo hace, destaca una brecha en la cobertura de estas iniciativas formativas. Según Bailon y Romero (2020), la falta de participación puede estar relacionada con la falta de tiempo, relevancia percibida de las capacitaciones, o problemas de comunicación dentro de la organización.

Figura 2

Personalización de las capacitaciones por áreas de trabajo

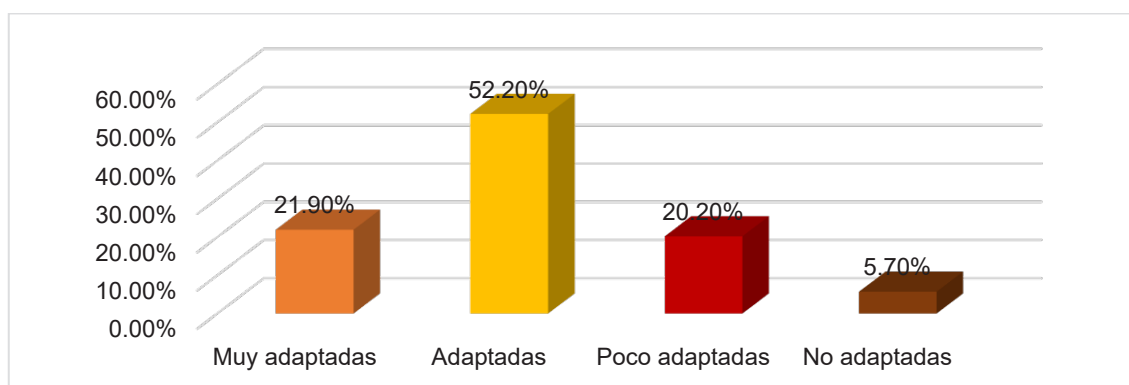


Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo.

Al analizar la percepción de los funcionarios sobre la personalización de las capacitaciones a las diferentes áreas de trabajo en el Municipio de Portoviejo, se observa que un 26.9% considera que las capacitaciones están muy adecuadamente personalizadas, un 50.5% las encuentra adecuadas, un 16.8% las ve poco adecuadas y un 5.7% las considera nada adecuadas. Estos resultados indican que la mayoría de los empleados (77.4%) percibe positivamente la personalización de las capacitaciones, lo cual es crucial para la eficacia de los programas formativos, según Flores (2020) que destaca la importancia de la relevancia y adaptación del contenido a las necesidades específicas de cada área. Sin embargo, el 22.5% que opina que las capacitaciones son poco o nada adecuadas sugiere áreas de mejora.

**Figura 3**

*Adaptación de las capacitaciones a las necesidades individuales*



*Nota.* Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo.

Al analizar cómo los funcionarios consideran la adaptación de las capacitaciones a sus necesidades individuales, se observa que un 21.9% las percibe como muy adaptadas, un 52.2% las considera adaptadas, un 20.2% las encuentra poco adaptadas y un 5.7% las ve no adaptadas. Estos resultados indican que una mayoría significativa (74.1%) percibe que las capacitaciones están al menos adecuadamente adaptadas a sus necesidades individuales. Este resultado es consistente con Martínez et al. (2021) que subrayan la importancia de personalizar la formación para mejorar su efectividad y relevancia. Sin embargo, el 25.9% de los funcionarios que siente que las capacitaciones son poco o nada adaptadas señala una oportunidad de mejora.

## CONCLUSIONES

La mayoría de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo participa regularmente en las capacitaciones, con un 23.6% participando siempre y un 40.4% participando a menudo. Esta alta participación refleja la eficacia del plan de formación del municipio, que se organiza y programa mensualmente para abordar temas específicos, alineándose con las necesidades de cada departamento. La frecuencia de participación también sugiere que los empleados

encuentran valor en estas capacitaciones, lo cual es fundamental para el desarrollo profesional continuo.

La entrevista y las encuestas indican que un 77.4% de los empleados considera que las capacitaciones están adecuadamente personalizadas para sus áreas de trabajo, y un 74.1% las percibe como adaptadas a sus necesidades individuales. Sin embargo, una proporción significativa de empleados (22.5% y 25.9%, respectivamente) identifica áreas donde las capacitaciones podrían mejorarse. Esto

sugiere la necesidad de un enfoque más específico y personalizado, asegurando que las formaciones se ajusten aún más a las demandas individuales y departamentales, tal como se destacó en la entrevista, donde se enfatizó la importancia de recoger las necesidades de cada dirección y ajustar las capacitaciones en consecuencia.

La implementación de evaluaciones de eficacia post-capacitación, mencionada en la entrevista, permite medir el impacto de las capacitaciones en el conocimiento y habilidades de los empleados. La mayoría de los funcionarios reconoce que las capacitaciones están alineadas con los objetivos estratégicos del municipio, lo cual se refleja en la mejora del desempeño laboral y la motivación del personal. La percepción de que las capacitaciones están alineadas con las necesidades laborales y estratégicas del municipio refuerza la efectividad de estos programas en mejorar la calidad del servicio y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Plan para el fortalecimiento de las estadísticas del trabajo 2018-2021. Obtenido de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Plan\\_para\\_el\\_Fortalecimiento\\_de\\_Estadisticas\\_del\\_Trabajo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Plan_para_el_Fortalecimiento_de_Estadisticas_del_Trabajo.pdf)
- Bayas, A. O., Álvarez, G. A., & Romero, A. J. (2023). Perfeccionamiento de la formación del talento humano administrativo. Caso: Universidad Autónoma Regional de los Andes-Ecuador. Obtenido de CIENCIAMATRIA, 9(1), 154-176: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/1048>
- Clavijo, C. (20 de enero de 2023). Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro . Obtenido de CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Del Pino, G., & González, Á. (2023). Talento humano y desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal cantón paján. Obtenido de REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456, 7(13), 57-77: <https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/392>
- Foro Económico Mundial. (2023). Así será el futuro del empleo en la era de la IA, la sostenibilidad y la desglobalización. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2023/05/asi-sera-el-futuro-del-empleo-en-la-era-de-la-ia-la-sostenibilidad-y-la-desglobalizacion/>
- Ley Orgánica de Servicio Publico. (2020). Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)
- Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. (2014). Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_pan\\_4\\_SERCOP\\_1.1.1.\\_norm\\_for\\_capa.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_pan_4_SERCOP_1.1.1._norm_for_capa.pdf)
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. (2014). Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)
- Obando, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Obtenido de ECA Sinergia págs. 166-173: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226645>

Organización de Estados Iberoamericanos . (2024). La formación científica es una gran apuesta de la OEI en la región. Obtenido de <https://oei.int/oficinas/colombia/noticias/la-formacion-cientifica-es-una-gran-apuesta-de-la-oei-en-la-region>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Impulsado la Productividad – Una Guía para Organizaciones Empresariales. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_759886.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_759886.pdf)

Pazmiño, L. A. (2024). Desempeño. Obtenido de <https://concepto.de/desempeno/>

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público . (25 de enero de 2016). Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.4\\_reg\\_losep.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf)

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2021). Obtenido de [https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP\\_6\\_Reglamento-Ley-Organica-del-Servicio-Publico-2021.pdf](https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Reglamento-Ley-Organica-del-Servicio-Publico-2021.pdf)

Rodrigo, E. (2024). Gestión del talento humano y desempeño del personal del Centro de Salud de San Juan Bautista, Ayacucho 2023”. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]: <https://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/6222>

Rodríguez, P. (2023). Conocer en profundidad al empleado gracias al desempeño laboral. Obtenido de <https://ecoembesempleo.es/desempeno-laboral/>

Rojas, L. (2023). Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>