



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN A  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO  
CIVIL**

**SUSTENTADO POR:**

**RÓGER GABRIEL GUERRERO BARRIENTOS**

**SUMAY JOSSELYNE PALACIOS CASTRO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C. A.**

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**DESIREÉ TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN A  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO  
CIVIL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**KAREN YOHANA GUANDIQUE ESTRADA**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**ALBERTINA NAVARRO RÍOS**

**CÉSAR AUGUSTO SUAZO SALINAS**

**GINA VELÁSQUEZ**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

### **NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:**

**RÓGER GABRIEL GUERRERO BARRIENTOS**

**SUMAY JOSSELYNE PALACIOS CASTRO**

### **Resumen**

En el presente trabajo final de graduación se realiza una propuesta para la ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL. La problemática existente a la fecha de realización de este trabajo radica en carencia de una instrumentación técnica estandarizada y definida para implementar los procesos de capacitación. Por lo tanto, el objetivo del estudio es proporcionar una propuesta de mejora mediante un plan de acción con el propósito de mejorar las habilidades y destrezas del Departamento de Capacitación que les permita coordinar y coadyuvar en los procesos de capacitación en la administración pública. El proceso metodológico empleado fue de carácter mixto y consistió en la aplicación de encuestas a los servidores públicos de distintas instituciones públicas, entrevistas a ejecutivos de recursos humanos y a personal del Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil. El análisis de los datos recopilados reveló que es fundamental la implementación de un plan de capacitación. Se puede concluir que, al implementar un plan de

capacitación efectivo desde la Dirección General de Servicio Civil, es posible mejorar la eficiencia de los servidores públicos de la administración central.

**Palabras claves: administración pública, capacitación, servicio civil, servidor público**



## **GRADUATE SCHOOL**

### **TRAINING PROCESSES FOR THE PUBLIC SERVANTS OF THE CENTRAL ADMINISTRATION FROM THE GENERAL DIRECTORATE OF CIVIL SERVICE**

**NAME OF MASTER'S DEGREE CANDIDATES:**

**RÓGER GABRIEL GUERRERO BARRIENTOS**

**SUMAY JOSSELYNE PALACIOS CASTRO**

#### **Abstract**

In the present final graduation study, a proposal is made to update the training processes for public servants of the central administration from the General Directorate of Civil Service. The existing problem at the time this work is being made is the lack of technical instrumentation for implementing the training processes. Therefore, the study objective is to define an action plan with the purpose of improving the abilities and skills of the training department and allowing them to coordinate and assist in the training processes in the public administration. A mixed methodological process was used and consisted in the application of surveys to public servants of different public institutions, interviews to human resources executives and personnel of the training department of the General Directorate of Civil Service. The analysis of the data collected revealed that the implementation of a training plan is fundamental. It can be concluded that, by implementing an effective training plan from the General Directorate of Civil Service, it is possible to improve the efficiency of public servants in the central administration.

**Key words: civil service, public administration, public servant, training**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este éxito más en mi vida profesional primeramente a nuestro señor Dios quien me llenó de sabiduría, disciplina y valentía para lograr el fruto de este esfuerzo.

A mi madre, quien siempre me apoyó y me motivó a seguir adelante y a culminar todas mis metas.

A mi mentor, Rigoberto Chang Castillo, una persona que siempre creyó en mí, me inspiró para proponerme mucho más de lo que creía que podía, me dio la oportunidad de abrirme camino profesionalmente, y me inculcó la perseverancia y el deseo de superación.

### **Sumay Josselyne Palacios Castro**

A mi familia, en especial a mi mamá y a mi mami por su amor y su apoyo incondicional durante este viaje.

### **Róger Gabriel Guerrero Barrientos**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por brindarnos la sabiduría y entendimiento para poder así concluir nuestra meta, así como a todas las personas que de una u otra forma nos ayudaron para poder lograr nuestro objetivo, a los docentes que nos impartieron su conocimiento para poder hacer de nosotros profesionales exitosos, a nuestra asesora metodológica Licenciada Patricia Villalta, quien de una forma profesional y meticulosa nos fue guiando paso a paso para poder llevar a cabo este proyecto y culminarlo con éxito, y por último, al personal de la Dirección General de Servicio Civil, por habernos permitido la realización de este proyecto en esa Institución.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes del problema.....	2
1.3. Definición del problema .....	4
1.3.1. Enunciado del problema .....	4
1.3.2. Formulación del problema .....	5
1.3.3. Preguntas de investigación.....	6
1.4. Objetivos del proyecto.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. Justificación .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Análisis de la situación actual .....	9
2.1.1. Análisis interno .....	10
2.1.2. Análisis del Macroentorno.....	12
2.2. Teoría de sustento.....	21
2.2.1. Análisis de las metodologías.....	23
2.2.2. Análisis crítico de las metodologías .....	30
2.3. Conceptualización .....	32
2.4. Instrumentos utilizados.....	36
2.5. Marco legal.....	37
2.5.1. Constitución de la República .....	37
2.5.2. Ley de Servicio Civil .....	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	40

3.1. Congruencia Metodológica.....	40
3.2. Matriz de Operacionalización de Variables.....	42
3.3. Metodología I: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	43
3.4. Metodología II: Lineamientos Conceptuales para la Formación y la Capacitación.....	44
3.5. Tipo y Enfoque de Investigación .....	45
3.5.1. Descripción del ámbito de la investigación .....	45
3.5.2. Población y muestra.....	47
3.5.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	48
3.5.4. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	49
3.6. Articulación y Complementación de las Metodologías.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	52
4.1. Antecedentes de la institución .....	52
La Dirección General de Servicio Civil.....	52
4.1.1. Breve descripción histórica del Departamento de Capacitación de la DGSC .....	54
4.1.2. Antecedentes del Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil.....	54
4.1.3. Servicios que ofrece el Departamento de Capacitación.....	55
4.2 Proceso Actual.....	56
4.2.1. Descripción de los procesos.....	57
4.2.2. Análisis de Personal.....	59
4.3. Método de Medición a ser Aplicado.....	59
4.3.1. Justificación .....	60
4.3.2. Aplicación .....	60
4.4. Resultados.....	61
4.4.1. Resultados de la Encuesta.....	61

4.4.2. Resultados de la Entrevista .....	71
4.5 Propuesta de Mejora .....	75
4.5.1. Fundamentos conceptuales .....	78
4.5.2. Propuesta de Plan de capacitación de la DGSC.....	79
4.5.3. Acciones a Tomar .....	91
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>92</b>
5.1. Conclusiones.....	92
5.2. Recomendaciones .....	94
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>
Anexo 1. Autorización de la Institución .....	101
Anexo 2. Instrumento de investigación: Encuesta.....	102
Anexo 3. Instrumento de investigación: Entrevista.....	104
Anexo 4. Instrumento de investigación: Entrevista aplicada a la Jefe del Departamento de Capacitación .....	106
Anexo 5. Resultados entrevista a Sub-directores .....	111
Anexo 6. Resultados de las encuestas .....	114
Anexo 7. Formato de evaluación de capacitaciones.....	114
Anexo 8. Informe de DNC institucional.....	114
Anexo 9. Formato de DNC.....	11428

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica.....	41
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables.....	42
Tabla 3. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	49
Tabla 4. Planificación de aplicación de Instrumentos.....	50
Tabla 5. Cursos impartidos en primer semestre de 2019.....	56
Tabla 6. Proceso actual del Departamento de Capacitaciones.....	57
Tabla 7. Análisis Interno de la Situación del Departamento de Capacitación.....	75
Tabla 8. Indicadores del plan de capacitación.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Modelo de Capacitación de la República de Chile.....	18
Figura 2. Proceso para determinar necesidades de capacitación.....	27
Figura 3. Organigrama de la Dirección General de Servicio Civil.....	53
Figura 4. Edad de las personas encuestadas.....	61
Figura 5. Género de las personas encuestadas .....	62
Figura 6. Institución donde labora.....	63
Figura 7. Nivel académico de las personas encuestadas.....	64
Figura 8. Cargo que desempeñan las personas encuestadas.....	65
Figura 9. Grupo ocupacional al que pertenece.....	65
Figura 10. Tiempo de laborar en la institución.....	66
Figura 11. Personas que han recibido capacitación por parte de la DGSC.....	66
Figura 12. Temas en que han recibido capacitación.....	67
Figura 13. Seguimiento y evaluación de las capacitaciones .....	68
Figura 14. Tiempo de duración de las capacitaciones.....	68
Figura 15. Relación de las capacitaciones con los objetivos y metas institucionales.....	69
Figura 16. Necesidades de capacitación.....	70
Figura 17. Preferencia sobre las metodologías de capacitación.....	70
Figura 18. Diagrama de Gantt.....	90

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Introducción

El estudio que se presenta es un esfuerzo que procura la definición de un plan de acción para la implementación de procesos de capacitación en el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC). Para llegar a la propuesta, este estudio ha tenido que hacer varios esfuerzos, mismos que se organizan y estructuran conforme a los capítulos que lo integran en ese sentido, como ser:

Capítulo I “Planteamiento de la investigación”, el cual concentra su esfuerzo en la delimitación de los antecedentes del problema, su respectiva formulación, preguntas de investigación y sus objetivos

El Capítulo II, en el cual se integra el “Marco Teórico”, refleja la situación general de las instancias servicio civil en América Latina, las metodologías que posteriormente se retomarán para abordar la formulación del problema de investigación, la teoría de sustento y el marco legal de la DGSC, la cual posteriormente desarrolla el Departamento de Capacitación de esta Dirección.

El Capítulo III contiene la estrategia metodológica de este estudio y en ese sentido precisa la congruencia metodológica, la operacionalización de las variables, las metodologías que se ha usado para atender el problema de capacitación de la DGSC, el alcance, enfoque, la población, muestra e instrumentos utilizados en el estudio.

El Capítulo IV que recoge los resultados y análisis, presenta los mismos en el orden de las preguntas de investigación y consecuentemente de las variables de estudio, reflejando así los puntos más destacados que ameritan además un análisis específico de acuerdo a los fines de este

estudio. Adicionalmente este capítulo contiene la propuesta de un Plan de Acción para el Departamento de capacitación de la DGSC.

## 1.2. Antecedentes del problema

La modernización del Estado, que implica también la necesaria modernización de la administración pública enfrenta hoy más que en cualquier tiempo anterior demandas en la capacitación y cualificación de los servidores públicos. El Estado hondureño ha sido objeto en los últimos años de transformaciones en su estructura y a la vez del desarrollo de nuevas tecnologías y requerimientos de atención en las diferentes ramas de la misma administración, que desafía los conocimientos y habilidades de su personal, ante esta problemática la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), está revisando sus procesos de capacitación al personal de las instituciones adscritas a esta estructura gubernamental.

La capacitación del personal del sector público tiene como propósito tanto el desarrollo y realización personal y profesional del servidor público, como el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos.

La adecuada gestión del recurso humano en el sector público representa un reto para el país, que debe ser asumido a nivel de instituciones centralizadas de manera coordinada con la Dirección General del Servicio Civil ente rector en esta materia.

Entre los componentes indispensables para una adecuada gestión se encuentra la capacitación que según la define Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos, "... Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio

del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos...”.

La capacitación del personal junto con las políticas de selección, promoción, remuneraciones, evaluación e incentivos es una actividad decisiva para el desarrollo de los miembros de una organización y una contribución a su mejoramiento.

Dentro de los Objetivos de la Ley de Servicio Civil se establece el de “capacitar, responsabilizar y dignificar a los servidores del Estado”, asimismo el reglamento de la misma establece que “Se debe fortalecer la Unidad de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil y que su función será determinar las necesidades y recursos de capacitación, previo a establecer un programa académico en forma anual que permita a los servidores la actualización de sus capacidades en el área de su competencia”, sin embargo, hasta el mes de septiembre de 2018 se creó la referida unidad en calidad de Departamento.

Para el mes de mayo de 2019, según el Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos (SIARH), son 30 las instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil con un total de 21,506 servidores públicos, de los cuales el 39.68% laboran en el departamento de Francisco Morazán, sede de la DGSC y el 60.32% se ubica en los restantes 17 departamentos del país; cabe destacar que la Dirección no cuenta con oficinas departamentales.

Asimismo, solamente 6 instituciones, de las 30 adscritas al régimen, cuentan con unidades de capacitación, en los 24 restantes que representan el 20 %, son las Sub-gerencias de Recursos Humanos las encargadas de dicho tema, lo que repercute en que al no haber una unidad dedicada específicamente a los procesos de capacitación el tema queda relegado.

Los hechos anteriormente expuestos no permiten que la Dirección General cumpla de forma satisfactoria con su rol rector en este tema específico de capacitación.

### 1.3. Definición del problema

#### 1.3.1. Enunciado del problema

En la función pública moderna se requiere de una capacitación activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras, evaluados según sus resultados. En este contexto su naturaleza y sentido son muy específicos, pues las demandas de una administración pública moderna esperan resultados con eficiencia y con calidad de estándares internacionales.

La capacitación de empleados públicos debe tomar en cuenta las historias laborales de todos y cada uno de los involucrados, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas de los participantes en otras iniciativas de capacitación. Del mismo modo debe considerar prioritariamente la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo.

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de significación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee.

Los puestos de trabajo en la administración pública centralizada se clasifican en cuatro (4) grupos ocupacionales, que son: operativo/administrativo, técnico, ejecutivo y directivo; el nivel directivo es considerado en términos generales como personal de libre remoción (excluido); en los restantes tres (3) grupos, el tiempo promedio de servicio de los servidores públicos es de 15 años, tiempo durante el cual se requiere que este servidor público desempeñe sus funciones con

excelencia, eficiencia y eficacia por lo que es fundamental que la DGSC, para el cumplimiento de los objetivos que manda la Ley, genere procesos de capacitación que le permitan al servidor público potenciar sus habilidades y competencias para desarrollar las funciones propias de un cargo.

Sin embargo, desde la creación de la Ley en 1968, fue hasta el año 2018 que se creó el Departamento de Capacitación en la Dirección General de Servicio Civil, por lo que es difícil determinar el nivel de competencias de los servidores más allá de los requisitos de ingreso, tomando en consideración la evolución natural de los procesos en la administración pública y el avance de las nuevas tecnologías, por lo que es indispensable iniciar a procesos de capacitación a los servidores públicos de los niveles, técnicos, operativos y ejecutivos, ya que el nivel directivo cuenta con su propia escuela de formación.

### 1.3.2. Formulación del problema

La carencia de instrumentos técnicos para la implementación de los procesos de capacitación a los servidores públicos de la administración pública centralizada desde la Dirección General de Servicio Civil es una problemática que le impide ofrecer de forma eficiente los servicios de capacitación, ante esta situación se ha formulado la siguiente pregunta problema:

¿Cómo gestionar las necesidades, la demanda, los tiempos, los recursos tecnológicos y económicos para la definición de un plan de acción para la capacitación de los servidores públicos adscritos al régimen de Servicio Civil?

### 1.3.3. Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos con que deberá fortalecerse el Departamento de Capacitación de la DGSC para operar un plan de capacitación para los servidores públicos?
2. ¿Cuáles son los resultados que tiene el Departamento de Capacitación de la DGSC?
3. ¿Cuáles son las demandas de capacitación más frecuentes de los servidores públicos que deberán integrarse en un plan de capacitación de la DGSC?
4. ¿Cuáles son las acciones por emprender para construir un plan de acción para la capacitación para los servidores públicos desde el Departamento de Capacitación de la DGSC?

## 1.4. Objetivos del proyecto

### 1.4.1. Objetivo general

Proponer un plan de acción para actualizar e implementar los procesos de capacitación a los servidores públicos adscritos al régimen de servicio civil, a fin de mejorar las habilidades y destrezas de estos y coadyuvar a la eficiencia de la administración pública.

### 1.4.2. Objetivos específicos

1. Determinar los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos con que deberá fortalecerse el Departamento de Capacitación de la DGSC para operar un plan de capacitación para los servidores públicos.

2. Evaluar el desempeño del Departamento de Capacitación de la DGSC a fin de conocer sus aciertos y desafíos en la definición de un plan de Capacitación para la DGSC.
3. Analizar las demandas de capacitación más frecuentes de los servidores públicos que deberán integrarse en un plan de capacitación de la DGSC.
4. Proponer un plan de acción para la capacitación, que permita fortalecer las actividades del área de capacitación de la Dirección General de Servicio Civil de Honduras.

### 1.5. Justificación

Con el presente estudio se pretende visibilizar la importancia de capacitar a los servidores públicos, la cual jamás debe considerarse como un gasto sino como una inversión, pues tiene un impacto significativo en la mejora del servicio que brinda la administración a la ciudadanía que demanda su atención cotidianamente.

Este estudio considera relevante la revisión y actualización de los procesos de capacitación de los servidores públicos que considere la disponibilidad de recursos, las expectativas y necesidades de capacitación de estos e incorpore los objetivos estratégicos y metas institucionales, a fin de impactar en una mejor atención a la ciudadanía en las diferentes instancias adscritas al servicio civil.

También se considera necesario e importante la realización de este estudio puesto que sus resultados metodológicos puedan marcar el inicio de la construcción de un modelo de capacitación para los empleados adscritos al régimen de servicio civil que parte del diagnóstico de sus necesidades de capacitación y responda a los objetivos estratégicos y metas institucionales.

En términos prácticos y funcionales, este estudio puede ser un aporte significativo a la Dirección General de Servicio Civil, pues constituirá una guía referencial para actualizar e implementar los procesos de capacitación de forma estandarizada.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis de la situación actual

De todos es sabido que la dinámica mundial hoy es mucho más rápida en todos los sentidos, si queremos precisar dos elementos que han cambiado el mundo significativamente en las últimas década uno de ellos será las comunicaciones y el otro la robótica asociada a la inteligencia artificial, todo ello vinculado a la que hoy se denomina la cuarta generación industrial y por supuesto que estos cambios impactan en la gestión pública, en los modelos y estándares de atención, la sustitución acelerada de los equipos, de forma que los Estados puedan desempeñar su papel de forma competitiva en el tejido de un mundo cada vez más globalizado e interdependiente, esta dinámica demanda con inmediatez cambios en la gestión de los Estados, y en consecuencia obliga al equipamiento moderno de la gestión pública, para citar solamente un ejemplo, las compras del Estado de Honduras hoy son de forma electrónica, la firma electrónica es reconocida en todas las gestiones que se dan dentro y fuera del ámbito nacional, toda esta dinámica cambiante consecuentemente obliga a la modernización de los servicios y gestiones del país y los organismos de la gestión pública adscritos a la DGSC, están desafiados al manejo de las nuevas tecnologías, lo que además supone la capacitación permanente de su personal, como un proceso continuo de cara a enfrentar las obligaciones cotidianas de la administración pública.

Un estudio sobre el desempeño de los organismos de servicio civil en América Latina, desarrollado en el año 2016 describe los procesos de estos de la siguiente manera:

Diez años después de la expedición de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, sus principios orientadores de mérito, desempeño y capacidad como recursos básicos de la

gestión del empleo público siguen siendo un ideal sin alcanzar, y aun cuando existen casos excepcionales con grandes avances, gran parte de los países de la región no logran obtener niveles medios de desempeño burocrático. Por el contrario, los acercamientos a dichos sistemas coinciden en un generalizado uso político de la contratación pública, en un déficit en la capacitación y el desarrollo del personal, en la reducida y casi nula evaluación de desempeño, y en la prevalencia del nepotismo y el clientelismo sobre los criterios meritocráticos en la selección y promoción del empleo público (Bonivento, 2016)

Algunos estudiosos del tema de la administración pública como (Oszlak, 2009; Zuvanic y Iacoviello, 2010), son de la opinión que, a pesar de las múltiples transformaciones y algunos avances, en la actualidad los Estados de América Latina siguen caracterizándose por la baja capacidad técnica de sus burocracias. La falta de coherencia entre los recursos humanos disponibles y los necesarios para alcanzar metas de política pública hace que la creación y captación de talento para lo público sea un tema de suma relevancia para los países de la región.

En Honduras, de todos es conocido que, las gestiones ante la administración pública son lentas y en ocasiones hasta tediosas, hay ocasiones en que un trámite puede tomarse hasta 6 meses o un año, estas situaciones son así por múltiples cruces en donde uno de ellos está limitado por las capacidades de los servidores responsables de estas gestiones

#### 2.1.1. Análisis interno

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) creó en septiembre de 2018 el Departamento de Capacitación para cumplir con el objetivo consignado en el artículo 94 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

Este Departamento está conformado por un jefe, un oficial de capacitación, dos técnicos y un asistente ejecutivo.

Es importante mencionar que dentro de los objetivos del Departamento de Capacitación se destaca la rectoría en materia de capacitación en las instituciones del Estado así como el control y seguimiento, no precisamente la centralización de la actividad de capacitación como tal; de igual forma la generación de alianzas estratégicas con instituciones del Estado, asociaciones de sociedad civil relacionadas con la materia, así como asociaciones gremiales, que coadyuven el esfuerzo de expandir la capacitación de servidores públicos a nivel nacional tanto en habilidades duras como blandas.

Antes de la creación del Departamento de Capacitación, la DGSC a través del Departamento Legal, ofrecían capacitaciones sobre aplicación de medidas disciplinarias y régimen de despido.

Una vez creado el Departamento, la primera acción fue enviar una carta de intenciones a la Universidad de Defensa de Honduras (UDH) para la formalización de un convenio de cooperación académica para la capacitación de servidores públicos. La primera actividad de capacitación realizada fue un esfuerzo conjunto entre ambas, en virtud del cual se desarrolló el curso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dirigido a todos los Sub-gerentes de Recursos Humanos y encargados de áreas de capacitación de las instituciones del Estado, cuyo objetivo principal fue la facilitación de herramientas metodológicas para la realización de diagnósticos de necesidades de capacitación, con la finalidad de que, posterior a este, se elaborará el Plan Anual de Capacitación (PAC). que por ley cada institución debe registrar en el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil. Dicho curso dio inicio

el 22 de octubre culminando el 30 de noviembre de 2018, con la participación de 53 servidores públicos de diferentes instituciones.

Asimismo, la DGSC, por medio del Departamento de Capacitación, se encuentra realizando gestiones para la suscripción de convenios interinstitucionales de colaboración académica y técnica con la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y el Instituto de Formación Profesional (INFOP), ambo se encuentran en proceso.

De igual forma, la DGSC ofrece capacitaciones propias de su campo, como ser capacitaciones en cuanto a aplicación de medidas disciplinarias y régimen de despido, normas sobre evaluación de desempeño y movimientos de personal.

## 2.1.2. Análisis del Macroentorno

### Análisis PESTEL

#### Políticos

Es fundamental para el desarrollo del presente estudio la evaluación del aspecto político, en virtud de que, al tratarse de una institución gubernamental, se ve afectada directamente por las políticas del gobierno.

En el aspecto positivo, las relaciones que mantiene con otros gobiernos de América Latina favorecen la transferencia de conocimiento y de buenas prácticas. Honduras, por medio de la DGSC, es miembro de Centro Latinoamericano de Desarrollo (CLAD); además, en alianza con el gobierno de Chile, se ha suscrito Convenio con la finalidad de establecer un modelo de desempeño de los servidores públicos en el Estado, con el objetivo de optimizar el funcionamiento de los empleados estatales.

En el aspecto negativo, actualmente existen confrontaciones de distintos sectores del país con el gobierno, lo cual genera un ambiente de incertidumbre que afecta la estabilidad política del país. Al ser una institución gubernamental también se ve expuesta a cambios en el personal aun y cuando se mantenga el mismo partido en el gobierno, lo cual puede causar que existan cambios en las políticas institucionales.

### Económicos

El entorno macroeconómico suele jugar un rol crucial en el desarrollo de las instituciones. En el caso de la Dirección General de Servicio Civil, y puntualmente en la evolución del Departamento de Capacitación, es necesario poder contar con los fondos requeridos de origen nacional o con organismos de cooperación para poder financiar los requerimientos necesarios para el funcionamiento ideal del Departamento. Sobre este particular es necesario destacar que la DGSC no cuenta con independencia administrativa pues depende de la Secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia.

### Sociales

La evaluación del aspecto social incluye indagar en creencias y hábitos de la sociedad donde se desarrolla la misma. Debido a que la permanencia en algunos puestos en instituciones del Estado está garantizada hasta la jubilación, muchos de los empleados se encuentran satisfechos con los conocimientos y las habilidades con las que cuentan y no tienen el deseo de seguir capacitándose. Por lo tanto, al implementar un plan de capacitación puede existir el rechazo por ciertos elementos que estando en su isla de confort se sienten amenazados ante los cambios.

## Tecnológicos

La Dirección General de Servicio Civil y el Departamento de Capacitación se pueden ver grandemente favorecidos por el uso de la tecnología. Mediante la tecnología es posible capacitar a mayor cantidad de personas, llegar a mayor número de localidades y utilizar las herramientas más innovadoras de capacitación. La DGSC actualmente realiza procesos para el robustecimiento de su plataforma tecnológica, lo cual permitirá logan en gran medida este objetivo. El potencial tecnológico para desarrollar las capacitaciones es inmenso. Algunas de las debilidades que se presentan la posibilidad de excluir algunas zonas con la cobertura de estos, precisamente por ser zonas donde no exista el acceso a internet, o el mismo sea limitado, o también que las personas no tengan las habilidades ni las capacidades para el manejo de los recursos tecnológicos.

## Ecológicos

En cuanto a los fenómenos ecológicos que pueden afectar a la institución están los desastres naturales que pueden dificultar o imposibilitar el desarrollo de las capacitaciones o no permitir la movilización del personal. Para cumplir con las políticas verdes también existe la posibilidad de hacer un uso eficiente de los recursos, en especial en papelería y a la vez tener un ahorro económico para la institución.

## Legales

La institución debe cumplir con la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, así como la Ley General de la Administración Pública, Ley de Procedimiento Administrativo, entre otras, por tanto,

todas las actividades y acciones que ejecute deben de estar enmarcadas en la ley. Cabe mencionar que la Ley de Servicio Civil se encuentra vigente desde el año 1968, en la actualidad no existen propuestas para reformar la misma por parte de los legisladores.

### Modelos de Capacitación en Instancias de Servicio Civil

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la organización. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y los mejores resultados en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El plan de capacitación incluye los colaboradores de la sede central y las oficinas regionales que integran la institución, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores (Díaz, 2014).

Este estudio no ha encontrado otras investigaciones especializadas en modelos de capacitación para entidades de servicio civil, pero en su afán de ofrecer las mejores referencias para tal fin se ha estudiado la experiencia de algunos países de Latinoamérica que han desarrollado un ejercicio de capacitación para empleados públicos el cual se considera oportuno redactar en este marco teórico.

### La Experiencia de la República de Chile en la Capacitación de Servidores Públicos

La Dirección de Servicio Civil de la república de Chile decidió implementar un plan piloto de capacitación a los servidores públicos, para lo cual seleccionó 61 funcionarios de 56 ministerios, El modelo que se ha venido implementando paulatinamente en la gestión de capacitación en los ministerios y servicios de la administración pública en Chile, es el clásico modelo sistémico compuesto por las etapas de Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación

Teniendo presente el desafío de asegurar crecientes estándares de calidad en las distintas etapas del ciclo del modelo, a partir del trabajo realizado en el proyecto piloto de medición de la transferencia de la capacitación al desempeño en el puesto de trabajo, el Servicio Civil ha incorporado a este modelo nuevos elementos, enriqueciendo cada una de sus etapas con conceptos y herramientas prácticas que permitan optimizarlo (Servicio Civil de Chile, 2014).

El modelo de capacitación del Servicio Civil de Chile se compone de cuatro componentes:

- a. Detección de necesidades de capacitación.
- b. Planificación de la capacitación

c. Ejecución de la capacitación

d. Evaluación de la capacitación

El modelo contempla varias acepciones de evaluar, pero básicamente se trata de instalar en los servicios públicos, que la evaluación se constituya en un proceso sistemático que determine el “valor” que una actividad o programa de capacitación, está agregando a las personas y la institución. En ese sentido habrá que prestar atención a algunos aspectos como:

- Identificar grado de alineación con la planificación del Servicio.
- Comparar los beneficios de la actividad en relación a los costos de realizarla (costos directos como el pago al instructor e indirectos como el trabajo que los participantes dejan de realizar).
- Identificar los aspectos positivos y negativos de una actividad de capacitación, para determinar que se debe modificar.
- Probar la claridad y validez de las técnicas utilizadas en la actividad.
- Identificar los participantes que destacaron y los que obtuvieron bajos resultados en la actividad, buscando las razones que posibilitaron o impidieron el aprendizaje.
- Determinar la necesidad de refuerzos a quienes lo necesiten.
- Generar una base de información que permita tomar decisiones (Servicio Civil de Chile, 2014).

**Figura 1. El Modelo de Capacitación de la República de Chile.**



Fuente: (Servicio Civil de Chile, 2014)

Capacitación y Formación en el Tribunal de Capacitación y Formación de la República de El Salvador

En El Salvador, el nombre de la instancia encargada del servicio civil es el Tribunal de Servicio Civil, que es la responsable de las capacitaciones a comisiones sobre la tutela de los derechos en las instituciones públicas (Tribunal de Servicio Civil, El Salvador C.A., 2018).

El Tribunal de Servicio Civil por mandato legal, es el responsable de la implementación de capacitaciones dirigidas a todos los servidores públicos y comisiones de Servicio Civil, de conformidad a lo que establece el Art. 13 letra "h" de la Ley de la materia, en lo que concierne a

las responsabilidades, derechos y deberes de todo servidor público, así como la aplicación de la Ley, para que las comisiones de Servicio Civil, cumplan con sus obligaciones en los diferentes procesos administrativos de sus competencias.

Bajo este mandato legal, se crea el Departamento de Capacitación, con el objetivo de que cumpla con dicha disposición legal. Actualmente imparte capacitaciones a los siguientes sectores:

- Funcionarios del Sector Público.
- Comisiones de Servicio Civil.
- Asociaciones y Sindicatos del Sector Público y Municipal.
- Empleados Públicos y Municipales en general.
- Y otras, por disposición de la Presidencia y Magistrados de este Tribunal.

#### El Servicio Civil en la República de Perú

El Servicio Civil peruano está conformado por todas las personas que trabajan al servicio del Estado. Son llamados servidores públicos por el carácter de servicio a la ciudadanía que tienen las funciones y tareas que realizan.

La reforma del Servicio Civil tiene como fin último mejorar la calidad y oportunidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía. Así, busca mejorar el desempeño de los servidores, a través de la profesionalización, la instauración del principio de mérito y el ordenamiento de las reglas que regulan los deberes y derechos de los servidores (Servir: Herramienta del Perú que crece, 2019).

La capacitación y formación en el Servicio Civil de Perú está concebida en 3 etapas, las cuales se detallan a continuación; comprende las siguientes fases:

#### A. La planificación

Es la etapa en la cual se identifican y definen las necesidades de capacitación a través de los objetivos estratégicos. Contempla los siguientes procesos:

- Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.
- Sensibilización de la importancia de la capacitación.
- Desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Elaboración del plan de desarrollo de las personas.

#### B. Ejecución

Es la etapa en la cual se ejecutan las capacitaciones aprobadas en el Plan de Desarrollo de Personas, se monitorea la realización de estas y se asegura la participación de los servidores; comprende las siguientes fases:

- Acciones previas a la ejecución de la acción de capacitación.
- Durante la acción de la ejecución de la capacitación.
- Durante la ejecución de la acción de capacitación.
- Después de la ejecución de la acción de capacitación.
- Modificación del Plan de Desarrollo Personal.

#### C. Evaluación

Es la etapa en la cual se miden los resultados de las acciones de capacitación ejecutadas, esta cuenta con 4 niveles: reacción, aprendizaje, aplicación e impacto; la evaluación se desarrolle en base a la cadena de valor, la cual prevé 4 indicadores:

- Nivel de evaluación de la Reacción, en donde se busca conocer la satisfacción de los servidores.
- Nivel de evaluación del aprendizaje; en donde se busca verificar si los servidores han aprendido los contenidos de la acción de capacitación.
- Nivel de evaluación de la aplicación; en donde se busca verificar si los servidores aplican lo aprendido.
- Nivel de evaluación de impacto; en donde se pretende verificar si la entidad mejora como resultado de la acción de capacitación (Servir, 2019).

## 2.2. Teoría de sustento

El presente estudio no ha identificado una teoría desarrollada sobre la formación y capacitación de las instancias de servicio civil o similares, pero si ha podido localizar algunos documentos que apuntan a diseñar las premisas técnicas, metodológicas y políticas que se deben considerar para el diseño de los planes de formación, capacitación y profesionalización de los empleados públicos, entre los cuales se destaca la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

No cabe duda de que, la función pública es uno de los elementos centrales de articulación de los sistemas político-administrativos. Por ello, la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos constituye un eje de las reformas de la gestión pública emprendidas durante las últimas décadas por un número significativo de gobiernos en diferentes

partes del mundo, tal como lo plantea el Héctor Oyarce (Oyarce, 2010) tales iniciativas estarán en dificultades de llegar a su término sino se acompañan de rigurosos procesos de formación y educación de los empleados públicos, responsabilidad que en el caso del Estado de Honduras recae, conforme a ley, en la Dirección General de servicio Civil

También es conocido casi por todos, que generalmente los Estados son los mayores empleadores; y en consecuencia es necesario estar atentos a cómo éste, forma, actualiza y reconvierte a su personal a través de la capacitación, para tratar de llevar a cabo, las diversas tareas y funciones, que las distintas áreas de la administración pública posee, para la atención y/o beneficio de los usuarios-ciudadanos (Rosa).

En general en las instancias de servicio civil de los Estados, puede afirmarse, que hay plena conciencia respecto de que:

- a) El personal requiere conocer y reflexionar acerca de nuevos parámetros de funcionamiento para mejorar la calidad de este,
- b) Que el contexto es cambiante y como tal la tecnología, de la que deben apropiarse para hacer frente eficazmente a esos cambios,
- c) Que la Capacitación, es la única respuesta para lograr los nuevos conocimientos de gestión y de modernización del Estado.

Tal como lo plantea José María Pacori, (Pacori, 2016), se considera oportuno entonces, que las personas integradas a las entidades de servicio civil ya sea con mucho o poco tiempo de transitar en las mismas, deben tomar conocimiento de la impronta del Estado en la tarea de capacitar a los empleados, conocer sus normativas y experimentarlas, para apropiarse de una nueva capacidad

técnica y poder incursionar y aportar desde sus competencias, a la gestión del conocimiento en la Administración Pública.

### 2.2.1. Análisis de las metodologías

#### 2.2.1.1. Teoría de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Reza (2007) en su libro “Evaluación de la capacitación en las organizaciones”, indica que los resultados que se obtengan de un DNC permiten revisar con exactitud cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y de la empresa; considera, además, que no todas esas necesidades pueden ser resueltas con la capacitación, puesto que algunas son absoluta responsabilidad de la empresa y los recursos que está brindando al trabajador: “...si no puede hacerse un trabajo por escrito, con alta calidad, no siempre es porque el trabajador no pueda hacerlo, sino porque no cuenta con los implementos necesarios para ello.” (Reza Trosino J. , 2007)

Segovia Castellón (2008) plantea una definición similar, “el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo, para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.” (Segovia Castellón, 2008).

Además, delega al administrador de los recursos humanos de una organización, la responsabilidad de una óptima detección de necesidades ya que de él depende que la organización sea competitiva en su entorno; por lo que debe investigar lo que sucede en cada área para así conocer y detectar necesidades de capacitación reales.

Un diagnóstico de necesidades proporciona la información necesaria para que los directivos de una organización conozcan la situación de los trabajadores con respecto a su cargo, de este modo pueden tomar las decisiones correctas para mejorar el ambiente de trabajo y optimizar los recursos. Así, considerando que una necesidad es la carencia que se tiene para desempeñarse adecuadamente, por ende, una necesidad de capacitación será la carencia de conocimientos, habilidades o aptitudes de un trabajador para desenvolverse adecuadamente en su cargo.

Dichas necesidades pueden ser evaluadas a través del diagnóstico, que es el punto de partida para la preparación de un programa de capacitación.

El objetivo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, (Reza Trosino, 2007) , podría ser: “obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas.

Derivado de lo anterior, podrían alcanzarse algunos otros objetivos tales como:

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la Organización, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados.
- Determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizajes, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centrales.
- Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la Empresa.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso/evento a impartir.

- Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.” (Reza Trosino J. , 2006)

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. (Reza Trosino J. , 2007)

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre «el deber ser» o situación esperada y «el ser» o situación real. Ello nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades. Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisface las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación

de problemas y la propuesta de soluciones. La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible.

Para llevar a cabo un DNC, puede seguirse el siguiente procedimiento:

1. Definir los objetivos del estudio.
2. Determinar la metodología del estudio.
3. Revisión documental, de la normatividad y políticas del sector.
4. Diseñar los instrumentos de recojo de información.
5. Aplicación de la encuesta.
6. Análisis e interpretación de los resultados:
  - Se diferencian entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.
  - Se jerarquizan los problemas cuya solución depende de la capacitación.
  - Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.
7. Determinación de las necesidades de capacitación.
8. Informe final.

**Figura 2. Proceso para determinar necesidades de capacitación.**



(Pineda & Morocho, 2012)

#### 2.2.1.2. Lineamientos Conceptuales para la Formación y la Capacitación.

Son cuatro los lineamientos conceptuales que enmarcan la política de formación y capacitación de los empleados estatales, y que orientan los procesos de gestión de los Planes Institucionales de Capacitación en las entidades, a saber:

- a. La dimensión territorial y nacional en la política de formación y capacitación.

La formación y la capacitación de los empleados públicos deben contribuir a lograr la modernización del Estado y con ello a fortalecer la capacidad de gestión de las entidades estatales.

De manera que el plan de desarrollo nacional orienta, en cada periodo de gobierno, los objetivos de modernización del Estado frente a los cuales se definen las prioridades, generales, de la formación y capacitación de los empleados. No obstante, este proceso de modernización y mejoramiento de la gestión pública tiene lógicas diversas de implementación a nivel territorial.

b. Profesionalización del empleo público eje de la gestión integral de los recursos humanos.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003, establece los criterios organizativos, técnicos y jurídicos que definen las bases para un sistema de gestión del empleo y de los recursos humanos con transparencia y eficacia.

Esta Carta ha considerado que “para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Es decir, que se debe garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

La Carta Iberoamericana se sustenta en un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la gestión del talento humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva, al servicio del interés general.

De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, las competencias laborales son un elemento fundamental para el buen desempeño de la tarea y la motivación en la realización

del trabajo, pues de estas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto (Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, 2003).

c. Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público

La gestión de calidad se ha posicionado dentro de los procesos de reforma del Estado, como el mecanismo movilizador del cambio y garante de la modernización y mejoramiento continuo de la administración pública, así como de la efectividad, la equidad y satisfacción social en la prestación de servicios al ciudadano.

Gracias a estos procesos, la calidad ha pasado a ser un término lleno de sentido, presente en el quehacer diario de cada uno de los empleados públicos, fortaleciendo al Estado en su capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

Es por esta razón que, además del enfoque basado en procesos y la orientación al usuario, destinatario o beneficiario, la gestión del talento humano fue incluida como uno de los recursos importantes para la implementación del sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio.

d. Enfoque de la formación basada en competencias

Si bien, las políticas de capacitación formuladas desde siempre ya expresaban su interés por mejorar las competencias laborales, pero ahora más que nunca se espera que se convierten en el eje de la gestión del talento humano en el sector público al definir las como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”.

Por lo tanto, para que la capacitación de los empleados públicos garantice el desarrollo de las competencias requeridas es preciso un cambio de enfoque en las maneras de hacer la capacitación y lograr los aprendizajes requeridos.

Pretender que las entidades públicas sean organizaciones con una capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, requiere reconceptualizar y reposicionar los temas de formación y capacitación y, paralelamente, concienciar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje (Departamento Administrativo de la Función Pública).

## 2.2.2. Análisis crítico de las metodologías

### 2.2.2.1. “Diagnóstico de necesidades de capacitación”

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación definitivamente es una etapa importante y casi imposible de desconocer si se quiere tener éxito en la ejecución de un plan de capacitación, pero también enfrenta algunos riesgos que se pueden advertir, y a los cuales hay que estar atentos, por ejemplo podría suceder que la determinación de las necesidades de capacitación manifiesta por los destinatarios de la capacitación no encontrara suficiente articulación con las demandas de capacitación de los objetivos y metas institucionales, o con los mismos temas necesarios para las posiciones de trabajo.

Previendo que suceda tal situación es importante afinar y pilotear los instrumentos a fin de conseguir validez y la confianza de estos y así prever resultados en la demanda de capacitación alineados con los objetivos y metas institucionales y con los temas de interés para las posiciones de los funcionarios.

También existe el riesgo de que, aunque se tenga bien definida y alineada la demanda de capacitación con los objetivos, metas institucionales y los temas de interés al programa de trabajo, la mediación pedagógica de los mismos en la ejecución no se ajustara a estas previsiones, con lo cual se podría caer en una situación de riesgo.

Finalmente, otra situación crítica en que podría verse involucrado un programa de capacitación es que, a pesar de estar bien articulada la demanda de capacitación, en base a un buen diagnóstico de demanda y sus articulaciones esperadas con los objetivos y metas institucionales obviara las evaluaciones durante o después de las jornadas de capacitación, tal situación estaría privando el proceso de una oportuna retroalimentación que puede ser clave para reorientar el proceso.

#### 2.2.2.2. “Lineamientos conceptuales para la formación y la capacitación”

En realidad que la metodología de los lineamientos conceptuales para la formación y capacitación son claros y siguiéndoles se podrá desarrollar la capacitación de una manera acertada pero también existen riesgos de cambios en los manejos del país que pudieran vulnerar su eficacia; en Honduras particularmente cada cuatro años que se elige e instala un nuevo gobierno, se ordenan ajustes en la administración pública que requieren de nuevos aprendizajes en la misma, un ejemplo amplio de esta situación es lo que ocasionó el decreto legislativo 266-2013, denominado “Ley Para Organizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno”, el mismo generó una serie de cambios y procesos en las gestiones de gobierno a todo nivel, pues se organizaron las secretarías de Estado de forma diferente, y cambiaron algunas competencias de los poderes del Estado, en definitiva lo que se

pretende mostrar es que estas metodologías no están exentas de las influencias del contexto y que a pesar de su buena definición no siempre aseguran el éxito en su aplicación.

Otra situación que pone en riesgo la eficacia de toda esta construcción conceptual es la histórica práctica del clientelismo político en la administración pública, pues, aunque el personal calificado pase los filtros de la capacitación difícilmente se conseguirá la eficiencia en la gestión si al final las posiciones son definidas en base a otros criterios distintos de los técnicos. Esta situación ha sido de esta forma por muchos años; situaciones como las descritas anteriormente amenazan las decisiones técnicas asumidas para llevar a buen término la gestión gubernamental y por consecuencia la capacitación del personal que se desempeña en sus funciones.

### 2.3. Conceptualización

#### Administración Pública Centralizada

Poder Ejecutivo y sus dependencias, incluyendo los órganos desconcentrados que le estén adscritos. (Reglamento de la Ley de Servicio Civil de Honduras).

#### Carrera Administrativa

Es la permanencia y continuidad de personas capaces y debidamente calificadas, quienes han ingresado al servicio de la Administración Pública, con el propósito de concentrar sus esfuerzos en la prestación de un servicio, hacer del mismo la fuente primordial de sus medios de

vida, con derecho por sus méritos a pasar a través del tiempo a puestos de superior jerarquía, garantizándoles por parte del Estado, las condiciones necesarias para una vida normal y con derecho a todas las ventajas determinadas por la Ley. (Reglamento de la Ley de Servicio Civil de Honduras).

### Empleado o Servidor Público

Es la persona que ha sido nombrada a través de un acuerdo, que presta sus servicios personales a la Administración Pública y que está protegida por la Ley de Servicio Civil. (Reglamento de la Ley de Servicio Civil de Honduras).

### Grupo Ocupacional

Conjunto de puestos que por su contenido organizativo posee características similares que pueden hacer objeto de políticas comunes en materia salarial, en requisitos de acceso, gestión del desempeño y otros. (Reglamento de la Ley de Servicio Civil de Honduras).

### La Función Pública

La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya

finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general (Arguijo, 2009).

## Servicio Civil

En su más amplio sentido puede significar:

- a. El sector público de naturaleza civil, donde se concentran todas las actividades normativas, operativas, asesoras y administrativas del gobierno;
- b. El conjunto de leyes, decretos, reglamentos y disposiciones relativas al régimen de trabajo del personal civil estatal, aun cuando no se propicie la carrera del servidor público;  
y,
- c. Administración científica del personal civil de las instituciones públicas, donde deben predominar, entre otros elementos, el mérito e idoneidad personal y la Carrera Administrativa.

En general se entiende como Servicio Civil como:

- a. Es el régimen estatutario de Derecho Público, regulador de las relaciones de trabajo de todos los integrantes de la Administración Pública, observando desde luego, la exclusión de funcionarios.
- b. Significa, el régimen de administración de personal público, cuya denominación no es uniforme en los países de América Latina; Puerto Rico le denomina Ley de Personal, Costa Rica Estatuto de Servicio Civil, Ecuador Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa,

Venezuela Ley de Carrera Administrativa, etc. (Secretaría de Estado de la Presidencia, 2019).

### Plan de Acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto (Definición, s.f.).

### Plan institucional de Capacitación

El Plan Institucional de Capacitación (PIC), es el conjunto coherente de acciones de formación y capacitación que, durante un periodo de tiempo y a partir de objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, mejoramiento de procesos institucionales, y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública. (Orozco, 2013)

### Régimen de Servicio Civil

Régimen de carrera aplicable a los servidores públicos del Poder Ejecutivo y sus dependencias, de acuerdo con la Ley de Servicio Civil y el Reglamento, con excepciones de los

funcionarios y empleados del servicio excluido. (Reglamento de la Ley de Servicio Civil de Honduras).

#### 2.4. Instrumentos utilizados

Para el presente estudio, en las dos metodologías aplicadas, el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario, mediante dos técnicas: la encuesta y la entrevista.

- a. La Encuesta : Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (García M, 2003).

Por su parte, una publicación del Fondo de Cultura Económica plantea que, la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado (Fondo de Cultura Económica., 1987).

- b. La Entrevista: Ileana Vargas Jiménez (Jiménez, 2012), desarrolla el concepto sobre la entrevista como una conversación, en donde se destaca el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas. Además, esta técnica está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador, así mismo, ha llegado a convertirse en una actividad de nuestra cultura, aunque la entrevista es un

texto negociado, donde el poder, el género, la raza, y los intereses de clases han sido de especial interés en los últimos tiempos.

Se considera que la entrevista es una técnica utilizada desde tiempos milenarios, nadie sabe con certeza cuándo y dónde se inició a utilizar técnicamente con fines de investigación, pero el uso de la entrevista se inicia desde la época ancestral egipcia cuando se conducían censos poblacionales. Así mismo, se destaca que en tiempos recientes la tradición de la entrevista evoluciona desde dos tendencias, la primera cuando la entrevista adquirió gran popularidad y expansión en casos de uso para diagnóstico clínico y orientación, y el segundo fue durante la primera guerra mundial donde la entrevista llegó a ser utilizada para pruebas de psicología con énfasis en medición.

## 2.5. Marco legal

### 2.5.1. Constitución de la República

La Constitución de la República de 1982 contiene un capítulo titulado Capítulo VIII “Del Servicio Civil” y en el artículo 256 establece que “El régimen de Servicio Civil regula las relaciones de empleo y función pública que se establecen entre el Estado y sus servidores, fundamentados en principios de idoneidad, eficiencia y honestidad. La administración de personal estará sometida a métodos científicos basados en el sistema de méritos. El Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa” (Congreso de la República, 2013).

Siempre en la constitución de la República el artículo 257 expresa que la Ley regulará el Servicio Civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración pública; las promociones y ascensos a base de méritos y aptitudes; la garantía de permanencia, los traslados,

suspensiones y garantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten.

Sobre los empleados que están sometidos a este régimen el artículo 258 establece que “Tanto en el gobierno central como en los organismos descentralizados del Estado, ninguna persona podrá desempeñar a la vez dos o más cargos públicos remunerados, excepto quienes presten servicios asistenciales de salud y en la docencia. Ningún funcionario, empleado o trabajador público que perciba un sueldo regular, devengará dieta o bonificación por la prestación de un servicio en cumplimiento de sus funciones” (Congreso de la República, 2013).

#### 2.5.2. Ley de Servicio Civil

También en noviembre de 1967 el Congreso Nacional de la República aprobó con el decreto No. 126-1968 la “Ley de Servicio Civil”, la cual en su artículo 1 establece como finalidad “establecer un sistema racional de administración de personal en el Servicio público regulando las relaciones entre los servidores públicos y el Estado.

En consecuencia, son objetivos de esta, los siguientes:

1. Crear la carrera administrativa con base en el sistema de méritos;
2. Ofrecer iguales oportunidades para servir en la administración pública, a todos los hondureños, conforme a su idoneidad y aptitudes, independientemente de su sexo, raza, credo religioso, filiación política o clase social;
3. Capacitar, responsabilizar, proteger y dignificar a los servidores del Estado;
4. Incrementar la eficiencia de la función pública; y
5. Garantizar la estabilidad en sus cargos a los empleados públicos mediante el cumplimiento de las normas de esta Ley, sus reglamentos y demás leyes conexas

Se destaca de este artículo la responsabilidad de capacitar a los servidores del Estado, responsabilidad que se concretiza en la Dirección General de Servicio Civil, institución creada en el marco de este instrumento jurídico en su artículo 5 “Para la aplicación de esta Ley y sus reglamentos, créase la Dirección General de Servicio Civil, responsable directamente ante el Presidente de la República, y que estará a cargo de un Director General nombrado por el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría en el Despacho Presidencial...” (Congreso de la República, 1968).

Las iniciativas, propuestas de mejora y los planes de acción a proponer por este trabajo deberán estar enmarcados y bajo el estricto cumplimiento de la Ley de Servicio Civil y sus reglamentos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

El presente capítulo desarrolla la metodología que se estará empleando para el desarrollo de la investigación “ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL”, a fin de definir el proceso metodológico que permitirá el logro de los objetivos del estudio, responder las preguntas de investigación.

En la definición de esta metodología también se desarrolló la Matriz de Congruencia Metodológica, la Matriz de Operacionalización de Variables, el tipo, enfoque, alcance de esta investigación, las metodologías incorporadas de la maya curricular de la maestría, así como la población, el tipo de muestra, las fuentes de información, la unidad de análisis, los instrumentos utilizados y sus respectivas limitaciones.

### **3.1. Congruencia Metodológica**

La Matriz de Congruencia Metodológica es el instrumento que permitió verificar la congruencia de cada uno de los segmentos definidos en los capítulos anteriores de esta investigación, y así hacer los cambios necesarios que permitieron continuar este esfuerzo de manera articulada, tanto con las secciones trabajadas antes, como los resultados previstos en los capítulos subsiguientes.

**Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica**

TITULO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>ACTUALIZACION DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL.</p>	<p>¿Cómo gestionar las necesidades, la demanda, los tiempos, los recursos tecnológicos y económicos para la definición de un plan de acción para la capacitación de los servidores públicos adscritos al régimen de Servicio Civil?</p>	<p>Proponer un plan de acción para implementar los procesos de capacitación a los servidores públicos adscritos al régimen de servicio civil, a fin de mejorar las habilidades y destrezas de estos y coadyuvar a la eficiencia de la administración pública.</p>	<p>¿Cuáles son los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos con que deberá fortalecerse el Departamento de Capacitación de la DGSC para operar un plan de capacitación para los servidores públicos?</p> <p>¿Cuáles son los resultados que tiene el Departamento de Capacitación de la DGSC?</p> <p>¿Cuáles son las demandas de capacitación más frecuentes de los servidores públicos que deberán integrarse en un plan de capacitación de la DGSC?</p> <p>¿Cuáles son las acciones por emprender para construir un plan de acción para la capacitación para los servidores públicos desde el Departamento de Capacitación de la DGSC?</p>	<p>Determinar los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos con que deberá fortalecerse el Departamento de Capacitación de la DGSC para operar un plan de capacitación para los servidores públicos.</p> <p>Evaluar el desempeño del Departamento de Capacitación de la DGSC a fin de conocer sus aciertos y desafíos en la definición de un plan de Capacitación para la DGSC</p> <p>Identificar las demandas de capacitación más frecuentes de los servidores públicos que deberán integrarse en un plan de capacitación de la DGSC</p> <p>Proponer un plan de acción para la capacitación, que permita fortalecer las actividades del Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil de Honduras.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.2. Matriz de Operacionalización de Variables

La Matriz de Operacionalización de Variables es el instrumento que permitió a este estudio, la manera más apropiada de medir las variables, “Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems” (Metodología de Investigación, Pautas para hacer Tesis , 2013).

**Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables**

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	INSTRUMENTO
<b>Demanda</b>	Petición o solicitud de algo, especialmente si consiste en una exigencia o se considera un derecho.	Especificación de los niveles en que se va a medir la demanda	Listado de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias en los puestos de trabajo.	14 6	Encuesta Entrevista
<b>Recursos tecnológicos</b>	Un recurso tecnológico, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).	Especificación de equipos necesarios para la capacitación.	Listado de equipos tecnológicos necesarios.	13	Entrevista
<b>Resultados Depto. de Capacitación</b>	Según el diccionario de la Real Academia Española la definición de <b>resultado</b> se refiere a efecto, consecuencia o	Resultados de las acciones y procesos del Departamento de Capacitación de la DGSC	No. de capacitaciones. Logro de Objetivos Evaluación del proceso	9,19,11,13 2,3,4,5,6,	Encuesta. Entrevista

	conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc.; cosa o manera en que termina algo.				
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
<b>Plan de acción para la capacitación.</b>	Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.	Definir un Plan de Acción para la Capacitación en la DGSC	Qué debe contener el plan.	15 y 16 9	Encuesta  Entrevista

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3. Metodología I: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Este estudio utilizó para determinar las principales acciones para definir un plan de acción para el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil y en este caso se consideraron algunos puntos generales de la herramienta “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)”, la razón de trabajar aspectos generales de la herramienta es porque se hace de forma exploratoria, sin usar los instrumentos prediseñados, lo cual permitió identificar con acierto cuáles son las necesidades más sentidas de capacitación de los servidores públicos adscritos a la DGSC, en ese sentido la orientación que facilitó la teoría y el cuestionario adaptado que se trabajó para este fin, resultó un proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo, que permitió conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y

actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

La aplicación de esta herramienta permitió dos cosas, por un lado, un primer acercamiento a las necesidades de capacitación de los funcionarios adscritos al régimen de Servicio Civil y en otro sentido las consideraciones necesarias, indispensables si se quiere, para construir un Plan de Acción del Departamento de Capacitación de la DGSC.

#### 3.4. Metodología II: Lineamientos Conceptuales para la Formación y la Capacitación.

Son cuatro los lineamientos conceptuales que enmarcan la política de formación y capacitación de los empleados estatales, y que orientan los procesos de gestión de los planes institucionales de capacitación en las entidades, a saber:

- a. La Dimensión territorial y Nacional en la política de Formación y Capacitación.
- b. Profesionalización del empleo público eje de la gestión integral de los recursos humanos.
- c. Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público
- d. Enfoque de la formación basada en competencias

Como se aprecia en las secciones siguientes esta teoría tiene su vinculación con los instrumentos desarrollados que buscan conocer sobre la profesionalización de las unidades de estudio, las necesidades de capacitación que deberá atender un plan de capacitación del Departamento de Capacitación de la DGSC, y el enfoque basado en competencias que luego deberá retomar este plan.

### 3.5. Tipo y Enfoque de Investigación

Partiendo de que este estudio se concentra en la observación y medición de las variables en su ámbito natural, sin alterar o manipular las mismas de forma intencional, el mismo es un diseño no experimental y dado que la finalidad de este no es proyectar o generalizar sus resultados al total de la población de estudio o a otros estudios similares, este tiene un enfoque cualitativo, que busca en la medida de las condiciones de tiempo y recursos profundizar en el estudio de la demanda de capacitación de los empleados públicos y la formulación de un plan de acción para el Departamento de Capacitación de la DGSC.

#### 3.5.1. Descripción del ámbito de la investigación

El estudio se desarrolló con empleados de instituciones adscritas al régimen de servicio civil.

El equipo de investigación estuvo conformado por Sumay Josselyne Palacios Castro y Róger Gabriel Guerrero Barrientos, acompañados por personal de las Subgerencias de Recursos Humanos de las instituciones visitadas.

Los datos de ambas técnicas se recolectaron de fuentes primarias con la aplicación de los cuestionarios y también se consultaron fuentes secundarias para el desarrollo conceptual.

En el caso de la técnica encuesta, esta se aplicó a servidores públicos de tres instituciones del Estado (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, Secretaría de Estado en el Despacho de Salud y Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación, Justicia y Descentralización), en coordinación con las Sub-gerencias de Recursos Humanos de estas instituciones; las encuestas se aplicaron entre los días 27-31 de mayo de 2019 en cada una de las instituciones y los encuestados fueron seleccionados de forma aleatoria.

En cuanto a la entrevista, esta se aplicó a los encargados de las áreas de capacitación, donde el área está conformada, y en el caso donde no cuentan con áreas de capacitación se aplicó a los Sub-gerentes de Recursos Humanos de un total de 13 instituciones adscritas a la DGSC, las cuales se detallan a continuación:

- Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC);
- Centro Nacional de Educación para el Trabajo (CENET);
- Comité Permanente de Contingencia (COPECO);
- Comisión Interinstitucional Contra la Explotación Sexual Comercial y Trata de Personas de Honduras (CICESCT);
- Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA);
- Secretaría de Estado en el Despacho de Coordinación General de Gobierno;
- Secretaría de Estado en el Despacho de Derechos Humanos;
- Secretaría de Estado en el Despacho de Educación;
- Secretaría de Gobernación y Justicia y Descentralización;
- Secretaría de Estado en los Despachos de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP);
- Secretaría de Estado en los Despachos de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional;
- Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social; y
- Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA).

La entrevista se realizó en las oficinas de los funcionarios antes mencionados por el equipo de investigadores entre los días 29-31 de mayo del 2019.

Además, se aplicó una entrevista al jefe del Departamento de Capacitación de la DGSC, con la finalidad de recabar información necesaria para el estudio.

### 3.5.2. Población y muestra

Para la aplicación de la encuesta, la población estuvo conformada por todos los servidores públicos que laboran en las secretarías de Estado e instituciones centralizadas adscritas a la DGSC, cantidad que al mes de mayo de 2019 ascendió a 21,506 empleados.

En el caso de las entrevistas, la población estuvo constituida por los encargados de las áreas de capacitación o Sub-gerentes de Recursos Humanos de las treinta instituciones adscritas al régimen de servicio civil.

La muestra utilizada para este estudio fue la siguiente:

- Para la técnica entrevista, la muestra utilizada fue de 13 servidores públicos que se desempeñan como encargados de áreas de capacitación, o en su defecto, Sub-gerentes de Recursos Humanos de 13 instituciones del Estado; y,
- Para la encuesta, 300 servidores públicos de 3 Secretarías de Estado.

Este estudio trabajó con una muestra a conveniencia, que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular.

La decisión de usar este tipo de muestra se justifica por algunas razones técnicas y de contexto, en primer lugar, la población de empleados públicos adscritos al régimen de Servicio Civil es muy extensa, son 30 instituciones y 21,506 servidores públicos, además en las semanas

de aplicación de las técnicas la situación sociopolítica del país estuvo muy vulnerable debido a las protestas de médicos y docentes, lo que ha provocado paros nacionales que imposibilitaron las actividades del estudio.

### 3.5.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En el presente estudio se han utilizado dos técnicas, la encuesta y la entrevista y ambas operacionalizadas por el cuestionario:

- a. Técnica: Encuesta, la cual se aplicó a través del instrumento cuestionario, el cual fue preparado para ser aplicado a los servidores públicos, de los grupos operativo, técnico y ejecutivo. La finalidad de este cuestionario fue la de conocer en qué temas han recibido capacitación, si el Departamento de Capacitación de la DGSC cuenta con un plan, el seguimiento y la evaluación que ha tenido, identificar las demandas de capacitación. El cuestionario utilizado tiene 16 preguntas, de las cuales siete son preguntas orientadas a los datos generales de interés para el estudio y 9 son preguntas específicas sobre el tema de investigación, todas con respuestas cerradas y solamente la pregunta No. 14 tiene la opción de otros. En el caso de la DNC, hay instrumentos ya elaborados, en general los mismos siempre necesitan una contextualización, pero en este caso, en virtud de tratarse de una investigación exploratoria ya que la idea es tener insumos para la definición de un Plan de Acción, se utilizó este cuestionario, que no es una de las herramientas clásicas ofrecidas por el DNC; (Sección Anexos, anexo 2).
- b. Técnica: La Entrevista; la segunda técnica que se utilizó fue la entrevista, a través de un cuestionario que fue desarrollado con 13 encargados de áreas de capacitación de las

instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil o en su defecto a los Sub-gerentes de Recursos Humanos de las mismas. Con la entrevista se buscó obtener información acerca del plan de capacitación, del Departamento de Capacitación de la DGSC, la forma en que vincularon los objetivos estratégicos al plan, las metodologías usadas y el sistema de evaluación de la capacitación. Este cuestionario tiene un total de 12 preguntas, las primeras seis están orientadas a identificar los resultados que tiene a la fecha el Departamento de Capacitación y las siguientes seis preguntas (de la 7 a las 12), se enfocan en obtener sugerencias para la construcción de un Plan de Acción del Departamento de Capacitación de la DGSC. (Sección Anexos, anexo 3).

También se realizó una entrevista con la jefa del Departamento de Capacitación de la DGSC, conformada por 14 preguntas, en las cuales se abordaron temas sobre los resultados que tiene a la fecha este Departamento, su disponibilidad presupuestaria, las necesidades del Departamento proyectadas de acuerdo a sus desafíos, la forma de operar, las alianzas estratégicas que están construyendo y sus aportes en miras a tener un Plan de Acción para el futuro inmediato.

#### 3.5.4. Plan de recolección y procesamiento de datos

En base a los tiempos del estudio se previó que la recolección de los datos y su posterior procesamiento se llevó a cabo del 16 de mayo al 7 de junio. Para lo cual se planificó el proceso de la siguiente manera:

**Tabla 3. Plan de recolección y procesamiento de datos**

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
Diseño de instrumentos	16-20 de mayo	Equipo de investigación

Revisión y aprobación de instrumentos por Asesora Metodológica	20-23 de mayo	Asesora Metodológica
Ajuste de instrumentos	24 de mayo	Equipo de investigación
Prueba piloto de instrumentos	25 de mayo	Equipo de investigación.
Aplicación de instrumentos	27-31 de mayo	Equipo de investigación
Procesamiento de datos	1 de junio	Equipo de investigación
Análisis de resultados	2-7 de junio	Equipo de investigación

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4. Planificación de Aplicación de Instrumentos**

Institución	Técnica aplicada	No. de instrumentos aplicados	Fecha	Responsable
Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC)	Entrevista	1	29 de mayo	EI
Centro Nacional de Educación para el Trabajo (CENET)	Entrevista	1	29 de mayo	EI
Comisión Interinstitucional Contra la Explotación Sexual Comercial y Trata de Personas de Honduras (CICESCT)	Entrevista	1	29 de mayo	EI
Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA);	Entrevista	1	29 de mayo	EI
Secretaría de Estado en el Despacho de Coordinación General de Gobierno	Entrevista	1	29 de mayo	EI
Secretaría de Estado en el Despacho de Derechos Humanos	Entrevista	1	30 de mayo	EI
Secretaría de Estado en el Despacho de Educación	Entrevista	1	31 de mayo	EI
Secretaría de Estado en los Despachos de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP)	Entrevista	1	30 de mayo	EI
Secretaría de Estado en los Despachos de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional	Entrevista	1	30 de mayo	EI
Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social	Entrevista	1	30 de mayo	EI
Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA)	Entrevista	1	30 de mayo	EI
Secretaría de Gobernación y Justicia y Descentralización	Entrevista	1	30 de mayo	EI
Dirección General de Servicio Civil	Entrevista	1	31 de mayo	EI
Secretaría de Salud	Encuesta	163	27-28 de mayo	EI / Personal de SRH
Secretaría de Educación	Encuesta	85	31 de mayo	EI / personal de SRH

Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización	Encuesta	52	31 de mayo	EI / personal de SRH
Comité Permanente de Contingencia (COPECO)	Entrevista	1	29 de mayo	EI

Fuente: Elaboración Propia.

Donde:

- EI: Equipo Investigador
- SRH: Sub-gerencia de Recursos Humanos

Los datos se procesaron en Excel.

### 3.6. Articulación y Complementación de las Metodologías

Es necesario para los fines metodológicos de este estudio precisar cómo se complementan ambas metodologías y cómo se articulan, lo cual se describe a continuación: Se complementan y articulan puesto que si bien es cierto, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación permitió determinar la demanda de capacitaciones de los servidores público que trabajan en instituciones adscritas al régimen de servicio civil, así como conocer el funcionamiento y organización del Departamento de Capacitación de la DGSC, también es cierto que la claridad de las Líneas Conceptuales Para la Formación y Capacitación proporcionaron criterios conceptuales básicos que permitieron la construcción de un Plan de Acción que cumpla con los principios básicos metodológicos que aseguran una visión que procura la articulación con los resultados del DNC y los Objetivos y metas estratégicas institucionales.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este estudio organiza los resultados de los instrumentos en relación a las preguntas de investigación, con el propósito de mostrar los hallazgos y destacar los aspectos más importantes del mismo.

### 4.1. Antecedentes de la institución

La Dirección General de Servicio Civil.

La Ley de Servicio Civil y su Reglamento, que fue promulgada en el año de 1968 en la República de Honduras, mediante Decreto No.126, en su artículo No.1 establece la finalidad y los objetivos de la Ley.

Un aspecto sustantivo es que la Ley establece en su artículo 5, la creación de la Dirección General de Servicio Civil para la aplicación de esta Ley y sus Reglamentos, motivo por el cual es la instancia rectora que deberá liderar este proceso.

La finalidad de la Ley es establecer un sistema racional de Administración de Personal en el Servicio Público regulando las relaciones entre los servidores públicos y el Estado.

Atribuciones del Director General de Servicio Civil

El artículo 7 de la Ley de Servicio Civil contempla 14 atribuciones para este funcionario, conforme a los intereses de este estudio se considera oportuno señalar las siguientes:

- No.8 Promover y poner en vigencia programas de capacitación y adiestramiento para mejorar la eficiencia del personal.

- No.9 Introducir nuevos métodos y técnicas para mejorar la eficiencia del personal

La Ley de Servicio Civil y su Reglamento sientan las bases jurídicas y de procedimientos sobre las que descansa la definición, entre otros, de procesos para crear la carrera administrativa, por cuanto establece el concepto, los actores y los procedimientos a seguir para obtener transparencia y un sistema apolítico basado en la meritocracia para la administración pública.

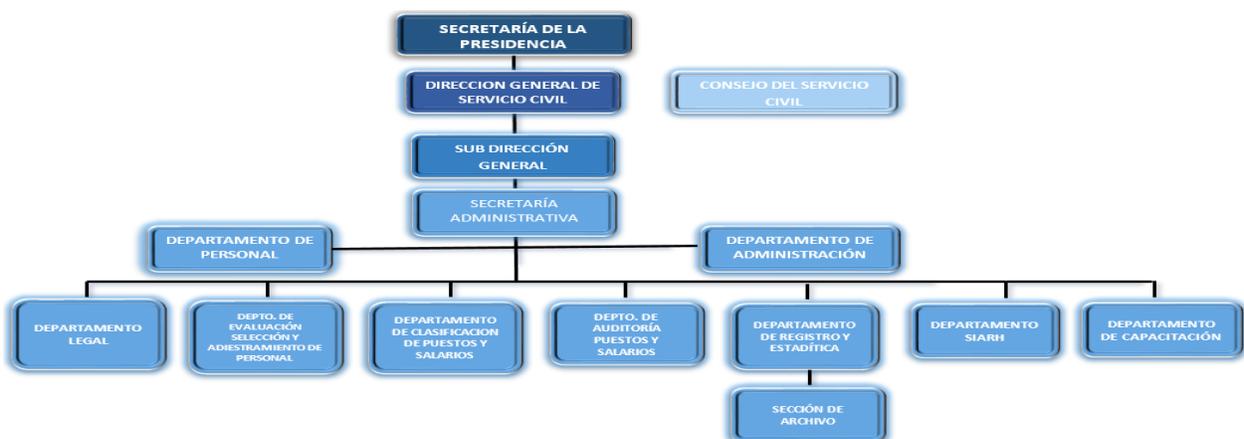
#### Visión de la DGSC

“Ser el ente rector de la gestión del recurso humano de la administración pública centralizada y desconcentrada, basada en el principio de mérito”.

#### Misión de la DGSC

“Establecer un sistema racional de administración de personal en el servicio público, regulando las relaciones entre los servidores públicos y el Estado, con el objeto de dotar a la administración pública de servidores idóneos, motivados y capacitados para el desempeño de sus responsabilidades, garantizándoles iguales oportunidad de acceso a todos los ciudadanos”.

**Figura 3. Organigrama de la Dirección General de Servicio Civil.**



Fuente: (DGSC, 2019)

#### 4.1.1. Breve descripción histórica del Departamento de Capacitación de la DGSC

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) creó en septiembre de 2018 el Departamento de Capacitación para cumplir con el objetivo consignado en el artículo 94 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

Este Departamento está conformado por un jefe, un oficial de capacitación, dos técnicos y un asistente ejecutivo.

Antes de la creación del Departamento de Capacitación la DGSC a través del Departamento Legal únicamente brindaba capacitaciones sobre aplicación de medidas disciplinarias y régimen de despido.

#### 4.1.2. Antecedentes del Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil

Desde la creación del Departamento en septiembre de 2018, se han capacitado 162 servidores públicos, siendo el curso más importante impartido el de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, ya que les permitió a los responsables de capacitación de las instituciones bajo el régimen de Servicio Civil aplicar lo aprendido cuando elaboraron el plan anual que registraron en el Departamento de Capacitación de la DGSC.

En años anteriores estos planes de capacitación no se registraban, por lo que por parte de la DGSC no había seguimiento ni ejecución en este tema, lo cual en la actualidad representa un avance importante en materia de capacitación.

Asimismo, están en su etapa final las gestiones realizadas para la formalización de convenios de colaboración académica con la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y el

Instituto Nacional de Formación Profesional, así como organismos internacionales de Cooperación.

Es importante resaltar que el objetivo del Departamento de Capacitación es el de contribuir con las instituciones del Estado adscritas al régimen de Servicio Civil, en la planificación y ejecución de sus planes de capacitación, con la finalidad de dotar de los conocimientos y habilidades necesarias que les permitan desempeñar su cargo con eficiencia que se traduzca y se refleje en la mejora del servicio público y genere un valor agregado a la administración pública.

#### 4.1.3. Servicios que ofrece el Departamento de Capacitación

En lo que va desde su creación al mes de mayo de 2019, el Departamento de Capacitación ha ofrecido los siguientes servicios a las instituciones del Estado:

- Registro de planes de capacitación institucionales;
- Gestión de capacitaciones conjuntas entre distintas instituciones, dentro de las cuales se impartió Capacitación sobre DNC;
- Distribución de cantidades de personas a capacitar por institución,
- Capacitación sobre algunas materias relacionadas con la DGSC a solicitud de las instituciones; y
- Gestión de Convenios con instituciones del Estado especializadas en temas de formación.

En el primer semestre del año 2019 el Departamento de Capacitación ha ofrecido los siguientes cursos:

**Tabla 5. Cursos impartidos en primer semestre de 2019**

TEMA	CAPACITADOS	INSTITUCIONES	DETALLE DE INSTITUCIONES
Medidas disciplinarias y régimen de despidos	15	2	Secretaría de Estado en los Despachos del Trabajo y Seguridad Social
			Dirección Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia
Normas sobre evaluación de desempeño	30	2	Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo e Inclusión Social
			Secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia
Procedimiento para realizar acciones de personal	5	1	Secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia
Liderazgo con inteligencia emocional	65	5	Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil
			Dirección Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia
			Servicio Nacional de Seguridad Alimentaria
			Secretaría de Estado en el Despacho de Relaciones Exteriores
			Dirección General de Servicio Civil
Curso de Técnico SIARH	11	3	Dirección de Cultura, Arte y Deportes
		1	Secretaría de Estado en el Despacho de Turismo
		1	Secretaría de Estado en los Despachos del Trabajo y Seguridad Social
		2	Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil
		1	Comisión del Valle de Sula
		1	Programa de Apoyo a la Presidencia
		2	Dirección General de Servicio Civil

Fuente: Entrevista con la jefa del Departamento de Capacitación de la DGSC

#### 4.2 Proceso Actual

Con el propósito que se sigue actualmente para la gestión, planificación y ejecución de las capacitaciones se detalla el proceso utilizado:

#### 4.2.1. Descripción de los procesos

La siguiente tabla refleja el proceso actual desde su creación llevado a cabo el Departamento de Capacitación.

**Tabla 6. Proceso actual del Departamento de Capacitaciones**

Actividad	Encargado	Institución	Tiempo/duración	Descripción	Recursos utilizados
Elaboración de planes de capacitación institucionales	Encargados de capacitación o Sub-gerentes de Recursos Humanos	Cada institución	Marzo	Por Ley, todas las instituciones deben remitir su plan anual de capacitación, donde se debe priorizar los temas de capacitación	Humanos
Elaboración de plan de capacitaciones del Departamento de Capacitación	Departamento de Capacitación	DGSC	Abril	Resumen y priorización de capacitaciones solicitadas por todas las instituciones adscritas al régimen de SC	Humanos
Gestión de Capacitaciones	Departamento de Capacitación	DGSC	Todo el año	Con el detalle de capacitaciones solicitadas, se inician las gestiones para conforme la disponibilidad de algunas instituciones se programan las capacitaciones. En su mayoría, las capacitaciones han sido impartidas por personal de la DGSC, sin embargo, en algunos casos puntuales se ha contado con la participación de expertos externos.	Humanos
Programación de capacitaciones	Departamento de Capacitación	DGSC	según disponibilidad	Según la disponibilidad de las instituciones o personas con las que se realizan gestiones para capacitar, se programan los cursos dependiendo las temáticas solicitadas por cada institución, y la disponibilidad de cupos	Humanos
Impartición de capacitaciones	Departamento de Capacitación /Capacitadores	DGSC y otros	Según programación	Se inicia la impartición de cursos / talleres, según la programación previa	Humanos, Transporte, Equipo

Cierre de Capacitaciones	Departamento de Capacitación /Capacitadores	DGSC y otros	Según programación	al cierre del curso, se le practica una evaluación al servidor capacitado, la cual depende de la temática del curso recibido, además, si aprueba el mismo, se le da un diploma de participación	Humano, papelería, transporte, equipo
--------------------------	---------------------------------------------	--------------	--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------

Fuente: Jefe del Departamento de Capacitación

#### Para decidir a quién capacitar

- Se notifica vía correo electrónico o llamada telefónica sobre el curso a impartir, notificándole que curso se impartirá, horarios, fechas y cuantas personas pueden participar por institución.
- La institución selecciona los candidatos idóneos para la capacitación y notifica al Departamento de capacitación.
- El Departamento de capacitación envía las listas de los participantes a la institución.

#### Durante la impartición de las capacitaciones

- El Departamento de capacitación ya cuando el curso se está impartiendo se encarga de pasar las listas de asistencia para posteriormente elaborar el informe del curso.
- Posterior a la capacitación se está pendiente del tema de los diplomas para entregarlo a las personas que participan en el evento.

#### 4.2.2. Análisis de Personal

El Departamento de Capacitación de la DGSC en la actualidad está integrado de la siguiente manera:

- a. Un jefe
- b. Oficial de Capacitación
- c. dos técnicos
- d. un asistente ejecutivo

El perfil profesional del personal del Departamento es el siguiente: el jefe y el oficial de capacitación con nivel universitario y grado de maestría, el del asistente y los técnicos es de nivel secundario.

#### 4.3. Método de Medición para Aplicar

Para la ejecución de esta investigación se previó medir las variables de estudio, mismas que se expresan y articulan con las preguntas de investigación y los objetivos específicos, esto se verifica con la Matriz de Congruencia Metodológica y la Matriz de Operacionalización de Variables, además, tal como está previsto se eligieron dos metodologías que se estudiaron de acuerdo a la malla curricular de la maestría y consecuentemente se definieron dos técnicas para medir estas variables, la encuesta y la entrevista, mismas que se aplicaron a través de cuestionarios, el tamaño de la muestra fue determinada a través de un muestreo no probabilístico y a conveniencia del equipo investigador debido fundamentalmente a problemas de tiempo y del contexto sociopolítico actual.

#### 4.3.1. Justificación

Se justifica la elección del método de medir las variables de este estudio en que en primera instancia, el estudio es un diseño no experimental, que se concentra en la observación y medición de las variables en su ambiente natural, además este tiene una población extensa de 21,506 unidades de estudio, y para cumplir con las demandas del trabajo de investigación se consideró que lo más manejable sería una muestra no probabilística y a conveniencia, en esa misma línea de pensamiento se decidió por dos técnicas, la encuesta y la entrevistas, ambas aplicadas a través del cuestionario.

En atención a las consideraciones anteriores y tomando en cuenta el tiempo disponible y las dificultades de trasladarse en la ciudad de Tegucigalpa en estos días de manifestaciones y paros nacionales (20-31 de mayo), se optó por esta forma de medición.

#### 4.3.2. Aplicación

La aplicación de los instrumentos elaborados se llevó a cabo con dos grupos que integraron la muestra a conveniencia, así:

- 300 servidores públicos seleccionados en tres (3) secretarías de Estado, 163 de la Secretaría de Salud, 85 de la Secretaría de Educación y 52 de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización; se les aplicó la técnica Encuesta mediante un cuestionario; y
- El cuestionario de la Entrevista se aplicó a 13 encargados de áreas de Departamentos o Sub-gerentes de Recursos Humanos de igual número de instituciones, todas adscritas al régimen de Servicio Civil, y 1 instrumento aplicado a la jefe del Departamento de Capacitación de la DGSC, para un total de 14 instrumentos aplicados.

La aplicación de los instrumentos se realizó en el período del 27 al 31 de mayo.

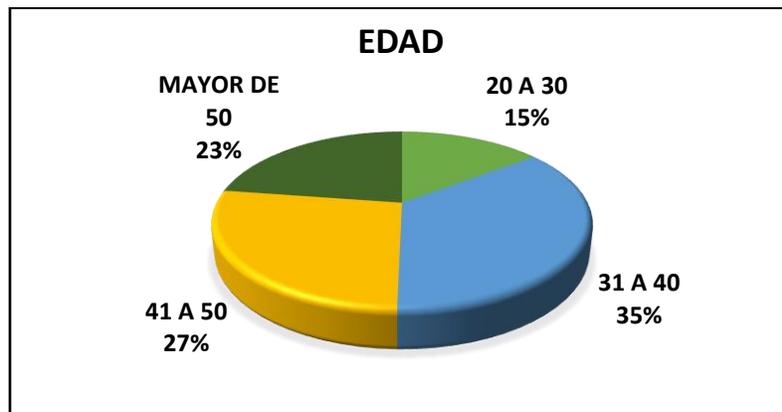
#### 4.4. Resultados

##### 4.4.1. Resultados de la Encuesta.

El estudio que se ha llevado a cabo aplicó su instrumento de encuesta con 300 funcionarios públicos que prestan sus servicios en instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil, presentando los siguientes resultados:

Del total de la población encuestada el 66% son del sexo femenino y el 50% tienen edades entre 20 a 40 años, es decir es una población joven, apenas el 27% de la misma está en edades entre 41 y 50 años. (Ver figuras 4 y 5).

**Figura 4. Edad de las personas encuestadas.**



Fuente: elaboración propia

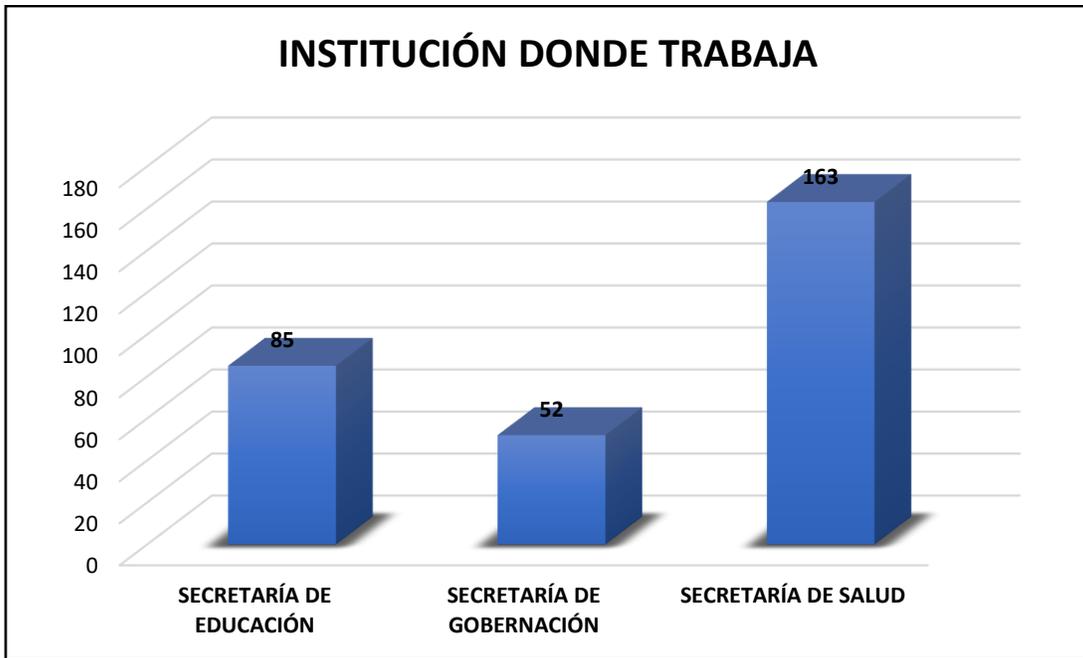
**Figura 5. Género de las personas encuestadas**



Fuente: elaboración propia

En relación con la muestra se destaca que el 54.33% de la muestra labora en la Secretaría de Salud; un 28.3% en la Secretaría de Educación; y, 17.3% en la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización.

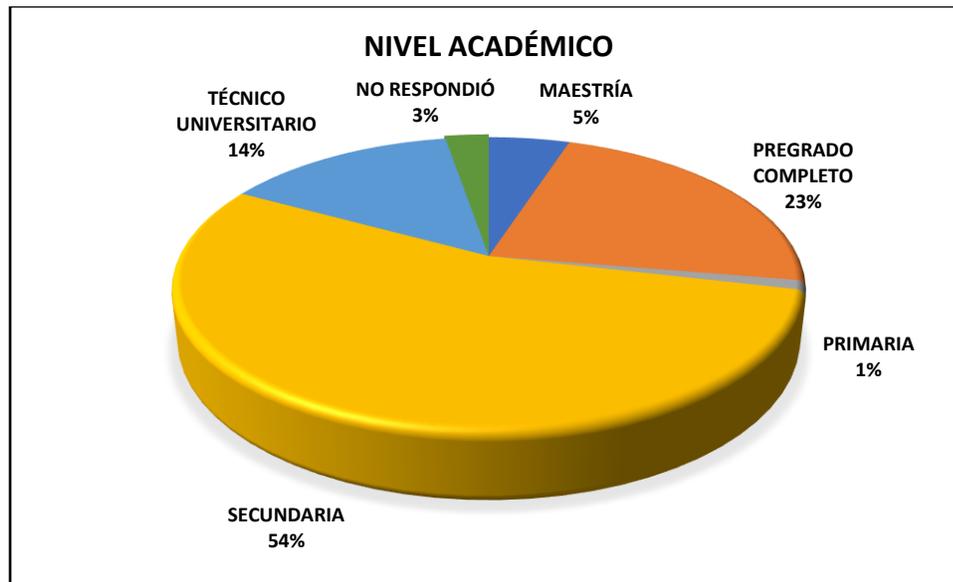
**Figura 6. Institución donde trabajan las personas encuestadas**



Fuente: elaboración propia

En relación con su formación académica se destaca que un 54% solamente tienen formación de secundaria completa, un 23% son profesionales universitarios en el nivel de pregrado y solamente un 5% han alcanzado un grado de maestría. Esta situación podría reforzar la necesidad del Estado en fortalecer los procesos de capacitación de los servidores públicos, sobre todo considerando el rango promedio de antigüedad en el servicio.

**Figura 7: Nivel académico de las personas encuestadas**

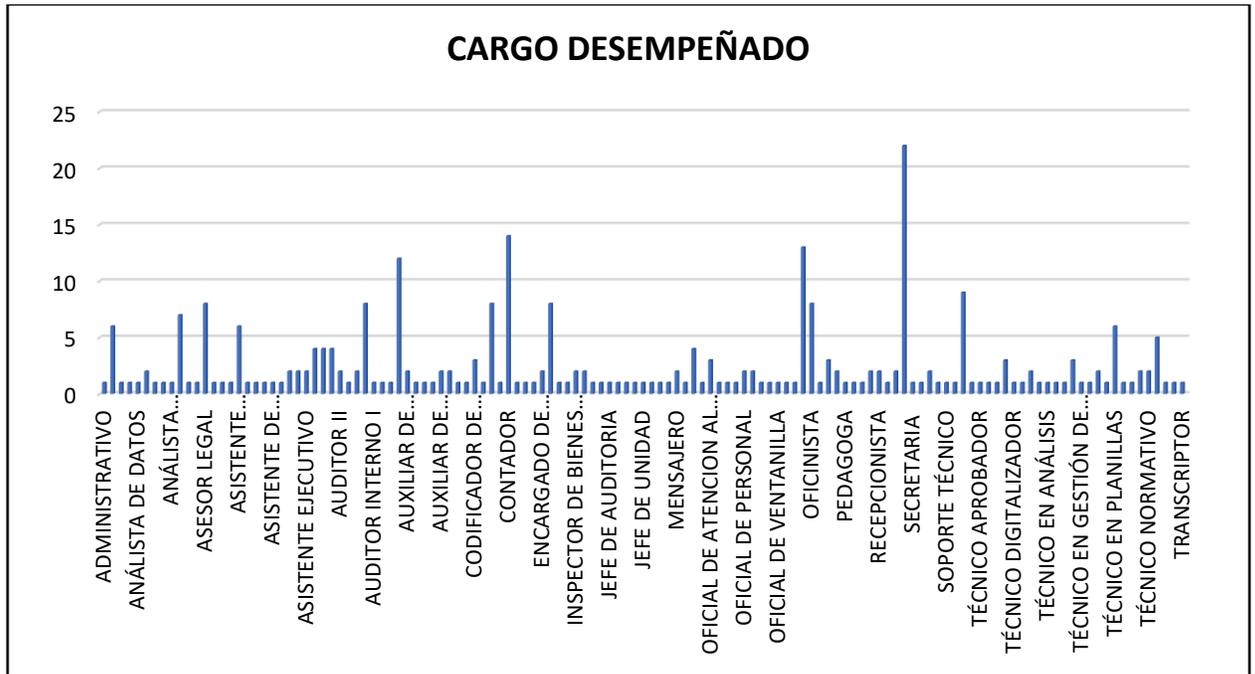


Fuente: elaboración propia.

Entre las posiciones más ocupadas por las unidades de análisis se destacan las secretarías, los oficinistas y los contadores, información que fue relevante para ser clasificada por grupo ocupacional, destacando que el 57% de personal entrevistado se agrupa en el Grupo ocupacional administrativo, un 47% de personal en el grupo ocupacional técnico y apenas un 1% de personal en el grupo ejecutivo. (Ver figuras 8 y 9).

Sobre la antigüedad en los cargos este estudio encontró que el 62% de las unidades de análisis tienen más de 5 años de prestar sus funciones en la administración pública y un 27% tiene entre 1 y 5 años en el cargo. (Ver figura 10).

**Figura 8: Cargo que desempeñan las personas encuestadas**



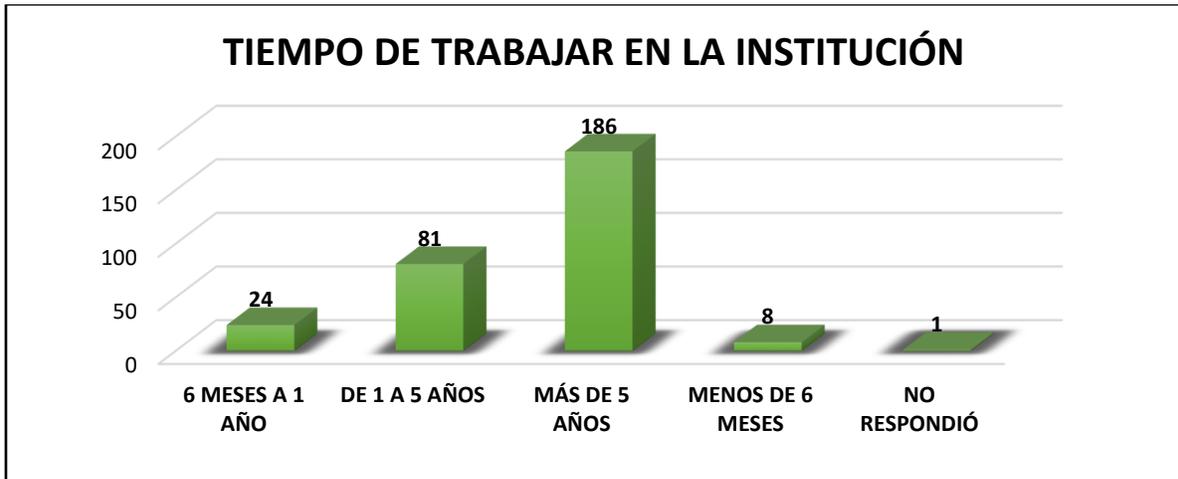
Fuente: elaboración propia.

**Figura 9. Grupo ocupacional al que pertenece**



Fuente: elaboración propia.

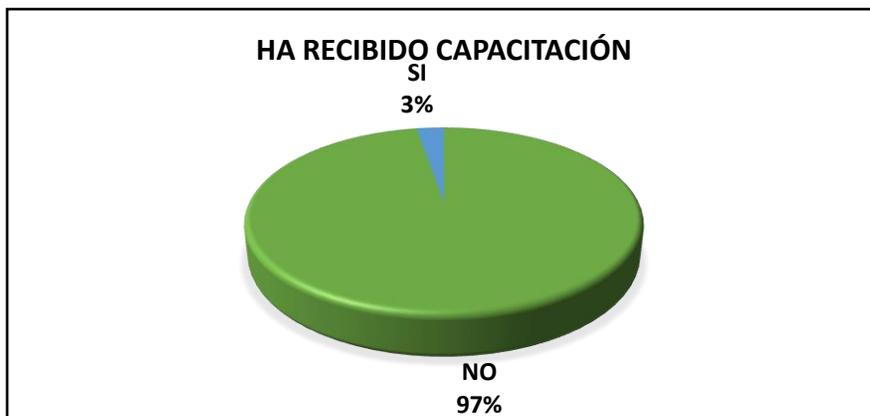
**Figura 10. Tiempo de trabajar en la institución**



Fuente: elaboración propia.

Como resultado a la interrogante de si han recibido capacitación por parte de la DGSC, este estudio encontró que solamente ha recibido capacitación un 3% de la muestra, el 97% no ha recibido capacitación; esta situación es congruente que el número de personas capacitadas a la fecha en relación al total de funcionarios adscritos al servicio civil.

**Figura 11: Personas que han recibido capacitación por parte de la DGSC**



Fuente: elaboración propia

Asimismo, la encuesta reflejó, que del total de personas que han recibido capacitación por parte de la DGSC, el 57% ha sido en habilidades duras, mismas que se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal; y, el 43% en habilidades blandas, que son las referidas a la personalidad y naturaleza de la persona, tales como el liderazgo, las relaciones interpersonales y la actitud.

**Figura 12: Temas en que han recibido Capacitación.**



Fuente: elaboración propia

En cuanto al seguimiento a las capacitaciones impartidas, según los resultados de las 8 unidades de análisis que han recibido capacitaciones, cinco dicen no haber tenido ningún seguimiento y evaluación, las otras opinan que si han tenido seguimiento y evaluación. (ver figura 13).

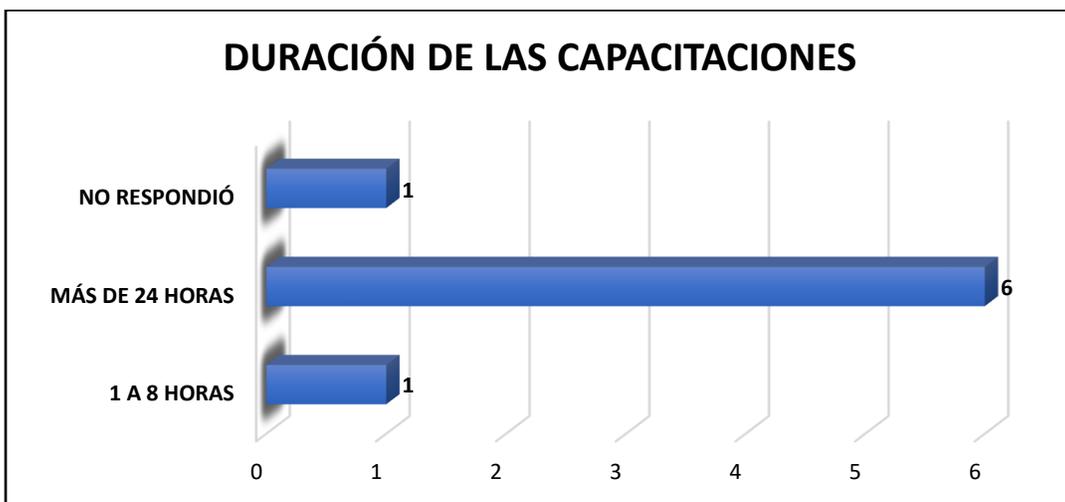
En lo referente al tiempo de duración de las capacitaciones recibidas por parte de la DGSC, de las 8 unidades de análisis, 6 manifestaron que la duración fue mayor a 24 horas; 1 entre 1 a 8 horas; y, 1 no respondió. (ver figura 14).

**Figura 13. Seguimiento y evaluación a las capacitaciones**



Fuente: elaboración propia

**Figura 14. Tiempo de duración de la capacitación**



Fuente: elaboración propia

De igual forma, de las 8 unidades de análisis, el 87% reveló que en la capacitación sí hubo vinculación con los objetivos estratégicos de la institución donde labora, considerando las unidades de estudio que han recibido capacitación por parte de DGSC, este dato no puede ser concluyente en la toma de decisiones.

**Figura 15. Relación de las capacitaciones con los objetivos estratégicos y metas de la institución donde trabaja**

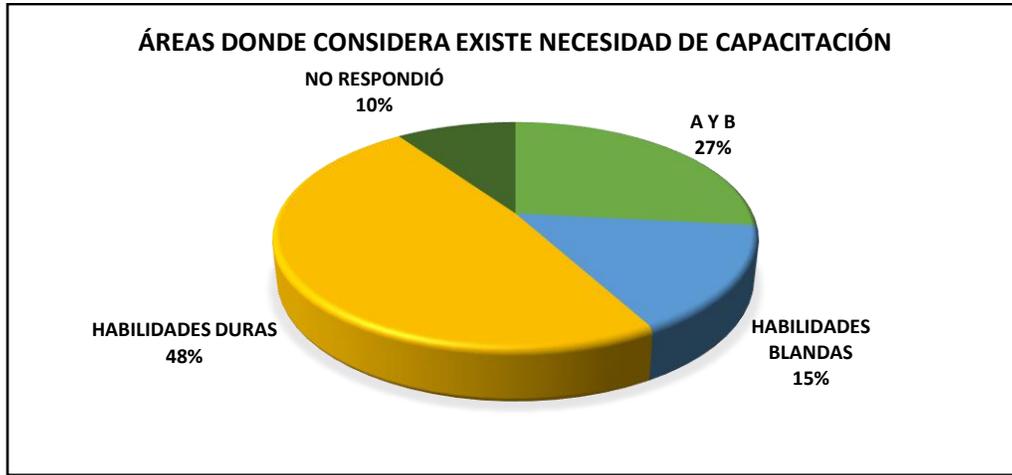


Fuente: elaboración propia

Sobre la demanda de necesidades de capacitación de los funcionarios públicos, según los resultados de este estudio encontró que el 48% de la muestra necesita ser capacitado en habilidades duras, un 15% dice necesitar capacitación en habilidades blandas, también se considera importante reflejar que el 27% opinó que prefería ser capacitado en ambas habilidades. (ver figura 16).

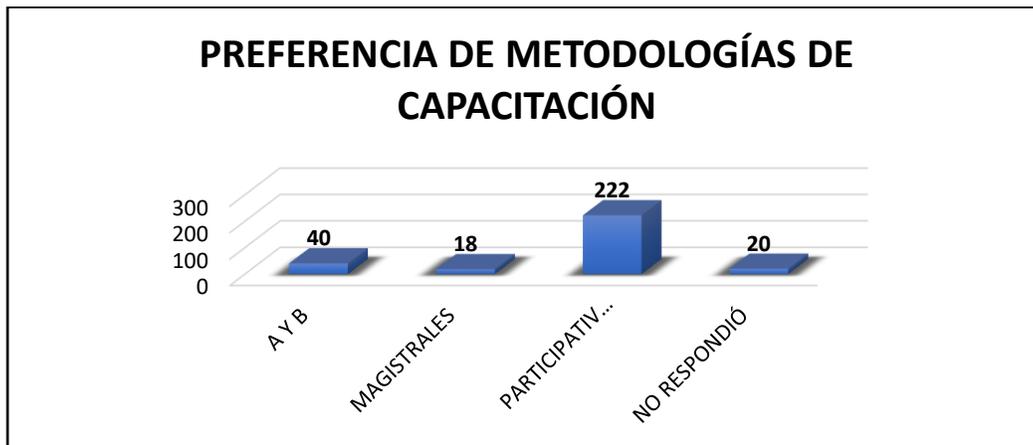
En lo referente a las preferencias de las metodologías de capacitación, 74% indicó que prefiere metodologías participativas y constructivas, el 6% opta por capacitaciones magistrales, un 13% se inclina por ambas, y el 6.6% no respondió. (ver figura 17).

**Figura 16. Necesidades de capacitación**



Fuente: elaboración propia

**Figura 17. Preferencias sobre las metodologías de capacitación**



Fuente: elaboración propia

#### 4.4.2. Resultados de la Entrevista

Análisis de las entrevistas aplicadas a los encargados de áreas de capacitación de 13 instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil siguientes:

- Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC);
- Centro Nacional de Educación para el Trabajo (CENET);
- Comité Permanente de Contingencia (COPECO);
- Comisión Interinstitucional Contra la Explotación Sexual Comercial y Trata de Personas de Honduras (CICESCT);
- Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA);
- Secretaría de Estado en el Despacho de Coordinación General de Gobierno;
- Secretaría de Estado en el Despacho de Derechos Humanos;
- Secretaría de Estado en el Despacho de Educación;
- Secretaría de Gobernación y Justicia y Descentralización;
- Secretaría de Estado en los Despachos de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP);
- Secretaría de Estado en los Despachos de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional;
- Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social; y
- Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA).

De las 13 instituciones donde se aplicó la entrevista, la totalidad cuenta con un plan de capacitación, 10 de ellas, vinculan los planes de capacitación a los objetivos estratégicos y metas institucionales, sin embargo, dos instituciones manifiestan que no están vinculados y una más manifiesta que en la actualidad está trabajando para vincularlos.

En lo referente a la construcción de sus planes de capacitación las instituciones utilizaron diferentes metodologías, dentro de las cuales manifestaron utilizar las siguientes: las evaluaciones del desempeño, Diagnóstico de necesidades de capacitación, análisis FODA, evaluación de los planes de capacitación ejecutados para analizar su impacto, objetivos cumplido y para implementar mejoras; lo cual refleja la necesidad de estandarizar los procesos de construcción de planes de capacitación.

En cuanto a la evaluación de los planes de capacitación, los entrevistados no plantean una forma de evaluar su funcionalidad, sino más bien la forma de evaluar los conocimientos adquiridos por los servidores públicos capacitados y proponen observación en el puesto de trabajo y logro de metas asignadas.

Según los entrevistados, en general, los planes de capacitación recogen las necesidades de capacitación de las instituciones ya que una de las herramientas utilizadas para la construcción de los planes es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Las sugerencias de las instituciones para construir un Plan de Acción para la capacitación de la DGSC, en cuanto a la forma es que se tomen en cuenta los planes de capacitación que cada institución registra anualmente ante esta oficinas, y las formas de evaluación que proponen son supervisión en el lugar de trabajo, cumplimiento de objetivos, medir la productividad antes y después de la formación, además aplicar el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick que consiste en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, transferencia y resultados.

Análisis de las entrevistas aplicadas al jefe del Departamento de Capacitaciones de la DGSC.

El Departamento de Capacitación de la DGSC se conformó en septiembre de 2018, por lo que es de reciente creación, aún y cuando, la DGSC ofrecía capacitaciones a servidores públicos

relacionados con el quehacer de la Dirección (régimen de despido, procesos de sanción, evaluación de desempeño, movimientos de personal, y Curso del SIARH).

El presupuesto de la DGSC depende programáticamente a nivel de programa de la Secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia, es decir no cuenta con independencia administrativa, y el mismo asciende a L. 2,381,822.22 anualmente. La fuente de financiamiento es fondos nacionales del gobierno central.

En cuanto al presupuesto del Departamento de Capacitación, el mismo forma parte de los fondos asignados a la DGSC, a nivel de actividad, equivale a un 5% del total asignado a la DGSC y el 100% de este corresponde a sueldos y salarios; sin embargo, las autoridades de la DGSC, dentro de la planificación para los siguientes 4 años, contemplan redistribuir los fondos de su presupuesto para fortalecer el Departamento de Capacitación.

Con respecto a la medición del desempeño de los servidores manifestó que actualmente se cuenta con la evaluación del desempeño anual, la cual mide el nivel de desempeño de un servidor público por su jefe inmediato, sin embargo, este proceso se encuentra en revisión para la implementación de un nuevo modelo.

De igual forma, el objetivo primordial de la capacitación a servidores públicos, además de dignificar la función pública, es la mejora en el servicio público, la cual solo puede ser evaluado por el ciudadano que día con día visita las instituciones del Estado.

Asimismo se considera que se debe integrar la capacitación como parte de la cultura organizacional de la institución, donde el actor fundamental es el servidor público, por lo que, con la finalidad de reflejar el interés y la prioridad que es para la DGSC, se han gestionado alianzas estratégicas que coadyuven junto a la DGSC a eficientar y aprovechar los recursos del Estado, que dentro de sus atribuciones se encuentre la formación de personas, como ser: UDH, UNAH e

INFOP; alianzas que, según los términos de los Convenios, no representan un costo adicional para DGSC, en virtud de la disponibilidad de este recurso (Capacitadores) en esas Instituciones.

En cuanto a las necesidades de recursos la entrevistada manifestó lo siguiente:

- ✓ El Departamento de Capacitación cuenta con el recurso humano siguiente:
  - Una Jefe de Departamento
  - Oficial de Capacitación,
  - dos técnicos
  - un asistente ejecutivo
  
- ✓ Actualmente el Departamento no cuenta con recursos tecnológicos (software y hardware) necesarios para el desarrollo normal de sus actividades.

Sin embargo, la DGSC se encuentra en proceso de compra de infraestructura tecnológica para el alojamiento o desarrollo de sistemas o programas que faciliten el desarrollo de sus actividades, dentro de las cuales se contempla un software que facilite la expansión de la capacitación a servidores públicos.

Se ha considerado la herramienta “Moodle” para el desarrollo virtual de capacitaciones, cabe mencionar que dicha plataforma es gratuita por lo que lo único que se requiere es que la Dirección finalice el proceso de compra del equipo tecnológico para su alojamiento, con la cual se ha planificado incrementar de manera sustantiva el número de capacitados, sin embargo, el Departamento no cuenta con una proyección al respecto.

Por lo anteriormente expuesto y según la información facilitada por la jefa del Departamento, se puede concluir que las necesidades básicas del Departamento de Capacitación para el normal funcionamiento de sus actividades son:

- Equipo de cómputo (computadoras, impresoras, proyectores)
- Equipo logístico
- Software donde se aloje el sistema utilizado para expandir capacitaciones
- Recurso humano adicional (2 oficiales de capacitación)
- Financiamiento de gastos operativos (papelería y útiles)
- Gastos de capacitación (este tipo de gasto va relacionado directamente con la capacitación)

#### 4.5 Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora que se detalla a continuación va orientada en dos sentidos, el primero y lo cual es fundamental para el logro del cometido del Departamento, está enfocado en un análisis interno del Departamento, desde objetivos hasta aspectos de organización, ya que como se ha descrito anteriormente, el Departamento es de reciente creación, lo cual facilita el direccionamiento de este hacia el cumplimiento de las metas y objetivos.

Este análisis se debe realizar tanto en la revisión de los objetivos del Departamento como en los recursos con los que cuenta y la posible dotación de estos.

**Tabla 7. Análisis interno de la situación del Departamento de Capacitación**

No. DE ACTIVIDAD	ETAPA DE LA ACTIVIDAD	ENCARGADO	MES DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD						COSTO
			1	2	3	4	5	6	
<b>1</b>	<b>Definición de Objetivos y metas del Departamento</b>								<b>L -</b>

1.1	Revisión de objetivos y metas actuales	Autoridades de la DGSC / DC	X						L	-
1.2	Análisis del alcance del Departamento		X						L	-
1.3	Definición de Objetivos y metas por lograr		X						L	-
<b>2</b>	<b>Análisis del estado actual de los recursos del Departamento</b>	<b>Autoridades de la DGSC / DC / DA / DRH</b>		X	X				<b>L</b>	<b>-</b>
2.1	Revisión de recursos actuales	DC / DA / DRH		X					L	-
2.1.1	Recursos humanos	DC / DRH		X	X				L	-
2.1.2	Recursos Materiales	DC / DA		X					L	-
2.2	Definición de los Recursos requeridos para el logro de objetivos	DC / DA / DRH		X	X				L	-
2.2.1	Recursos Humanos requeridos	DC / DRH		X	X				L	-
2.2.2	Recursos Materiales requeridos	DC / DA		X					L	-
<b>3</b>	<b>Dotación de recursos necesarios</b>	<b>DRH / DA</b>			X	X	X		<b>L</b>	<b>1,278,712.80</b>
3.1	Nombramiento de personal adicional requerido	DRH / DA					X		L	878,212.80
3.1.1	Nombramiento de 2 técnicos en capacitación									
3.2	Compra de recursos materiales requeridos	DA			X	X			L	400,500.00
3.2.1	Recursos Tecnológicos					X			L	195,500.00
3.2.1.1	5 computadoras tipo laptop, 5 proyectores con su trípode, 5 pantallas de proyección, 2 impresoras									
3.2.2	Logística					X			L	155,000.00
3.2.2.1	Mesas, sillas, cafeteras, audio y aquello relacionado con logística									
3.2.3	Gastos operativos				X				L	50,000.00
3.2.3.1	Material y suministro de oficina									

Fuente: Elaboración propia

Donde,

- DGSC: Dirección General de Servicio Civil
- DC: Departamento de Capacitación
- DRH: Departamento de Recursos Humanos de la DGSC
- DA: Departamento administrativo de la DGSC

El análisis se compone de 3 etapas, la primera relacionada con el objetivo y alcance del Departamento, esto en virtud de que se pudo observar que el Departamento, más allá de realizar funciones rectoras y de control y seguimiento, se ha enfocado en gestionar capacitaciones, lo cual no está mal, sin embargo, sus funciones deben ser más estratégicas que de operatividad.

La segunda etapa consiste en la revisión de los recursos actuales con los que cuenta el Departamento, en vista de que, según la información facilitada, el equipo de trabajo con el que cuenta es relativamente mínimo en relación a la población de servidores públicos, de igual forma se debe revisar los recursos materiales (bienes y suministros) disponibles para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la sección 1 de la Tabla 7.

En cuanto a la sección tercera, esta realiza una proyección del cálculo estimado del costo de financiamiento de las necesidades identificadas en la sección anterior relacionadas con los recursos humanos y materiales con la finalidad de que las autoridades de la DGSC resuelvan financiar el requerimiento adicional, cuyo impacto es relativamente bajo en comparación a la necesidad de capacitación evidenciada en la investigación realizada por el equipo.

Si bien es cierto que actualmente esta dirección viene trabajando con 5 funcionarios, es difícil proyectar que va a cumplir metas de cobertura con ese mismo equipo, si se considera además que son 30 instituciones adscritas al sistema de Servicio civil, con un número global de afiliados de 21,506 funcionarios. Definitivamente se hace necesario repensar el equipo en términos de la cantidad de sus miembros y la formación de los técnicos que se integrarán al mismo.

### Recursos Tecnológicos

Como se ha conocido a través de los resultados de los instrumentos aplicados en este estudio, la disposición de equipo tecnológico en el Departamento de Capacitación es muy estrecha,

es necesario establecer un plan de equipamiento de acuerdo a las metas de cobertura que establezca el equipo coordinador actual y en base al recurso humano que se estaría incorporando a esta dirección.

Paralelamente a las gestiones que deban realizarse para el financiamiento de las necesidades básicas requeridas, y, una vez determinado el objetivo del Departamento, es imprescindible que se ponga en marcha un plan de acción que dé respuesta y estandarice las actividades relacionadas con el proceso de capacitación de la DGSC.

En seguimiento a lo anterior, y como parte fundamental de este estudio, se presenta la propuesta de Plan de Acción para el Departamento de Capacitación de la DGSC.

#### 4.5.1. Fundamentos conceptuales

Según Marianela Arguijo (Arguijo, 2009), los planes acción han sido usados durante mucho tiempo en diferentes ámbitos como ser las empresas, organizaciones sociales, instituciones académicas, y diferentes estructuras de gobierno. Para los estudiosos del tema un plan de acción es una decisión estratégica que ayuda a convertir los objetivos estratégicos en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarse que la visión institucional se concreta. Describe el modo en que un equipo empleará las estrategias para el alcance de objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en una entidad.

Se entiende por plan de acción la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir es aquel momento en el cual se decreta, decide y se asignan las tareas, donde luego se definen los plazos de tiempo para poder realizarlas y se calcula el uso de ciertos recursos; estas tareas deben realizarse por ciertas personas en un tiempo previamente determinado y en específico, por medio de la utilización de un conjunto de recursos que les fueron

asignados con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales. Los planes de acción tienen como objetivo general conocer y comprender sobre la ejecución, realización y rastreo de la planificación en torno a las actividades de acción.

#### 4.5.2. Propuesta de Plan de capacitación de la DGSC

##### Plan de acción

La Dirección General de Servicio Civil, a través de su Departamento de Capacitación, es el ente rector del sistema de capacitación de las instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil. Como ente rector, sus funciones son las de coordinar, apoyar y supervisar la implementación de los planes de capacitación por cada una de las instituciones adscritas. El Departamento de Capacitación debe fungir como garante de la correcta realización y gestión de los planes de capacitación trazados desde el comienzo de cada año. A su vez también debe propiciar las estrategias y acordar alianzas estratégicas que permitan la facilitación de las capacitaciones.

Mediante un plan de capacitación que se desarrolle y se aplique planificadamente y de manera sistemática que funcione como eje clave para el desarrollo de las instituciones es posible lograr el mayor aprovechamiento del recurso humano. Al lograr un mejor desempeño de los servidores públicos se obtendrán instituciones estatales con mejores resultados, lo cual se traduce a mayor beneficio para el país.

El proyecto del Plan Anual de Capacitación (PAC) de la Dirección General de Servicio Civil se ha desarrollado en seis etapas principales, las cuales se descomponen en una serie de actividades para el cumplimiento de cada una de las fases. Es requerido que el plan se desarrolle de acuerdo con lo establecido porque de lo contrario resulta difícil la obtención de los resultados deseados. Las fases que componen el Plan Anual de Capacitación son las siguientes:

1. Indagación,
2. Elaboración del Plan Anual de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil,
3. Ejecución del Plan Anual de Capacitación,
4. Monitoreo del Plan Anual de Capacitación,
5. Finalización del Plan Anual de Capacitación, y
6. Evaluación del Plan Anual de Capacitación.

## Indagación

En la primera etapa del PAC, la de Indagación, existen dos tareas cruciales a desarrollar; La primera tarea es la de analizar los informes de evaluación del desempeño de los servidores públicos de las instituciones adscritas, estos informes son presentados por las Sub-gerencias de Recursos Humanos anualmente al Departamento de Evaluación de la DGSC, por lo que al realizar el análisis de los informes de evaluación de desempeño se pueden obtener información sobre las debilidades a fortalecer del recurso humano de las instituciones así como de los puntos positivos que se deben potenciar. Sin embargo, hay que considerar que los resultados de las evaluaciones de desempeño pueden mostrar cierto nivel de sesgo que no refleje la realidad del personal de las instituciones. Por lo tanto, para complementar el análisis de los informes de evaluación de desempeño, la segunda tarea es la de realizar los análisis de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en cada una de las instituciones por Sub-gerentes de Recursos Humanos y Encargados de áreas de capacitación. La segunda tarea se descompone en las siguientes actividades:

1. Diseño del diagnóstico de DNC,
2. Aplicación de la evaluación de DNC,
3. Recopilación de resultados de DNC, y
4. Evaluación de resultados de DNC.

La primera fase deberá ser ejecutada durante el primer mes del proyecto con el involucramiento de Dirección General de Servicio Civil y de las entidades de las instituciones adscritas.

La detección de necesidades de capacitación se respaldará utilizando el **Informe de Detección de Necesidades de Capacitación**, que se incluye en el anexo 8, a partir de los datos obtenidos del **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación** que se presenta en el anexo 9. Los resultados obtenidos a partir de la Detección de Necesidades de Capacitación permitirán formular el Plan Anual de Capacitación, con el objetivo de reducir la brecha existen entre los resultados deseados de los servidores públicos y las carencias que se detectaron.

#### Elaboración del Plan Anual de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil

Una vez que se han analizado los informes de evaluación de desempeño y se conocen las necesidades de capacitación de los servidores públicos, es posible comenzar a trabajar en el Plan Anual de Capacitación (PAC). En la etapa de elaboración del PAC deben desarrollarse tres tareas claves que se enumeran a continuación:

1. Definición de los lineamientos estratégicos de las capacitaciones,
2. Definición de los contenidos de las capacitaciones, y
3. Elaboración del PAC de la Dirección General de Servicio Civil.

La tarea de definir los lineamientos estratégicos de las capacitaciones se refiere a la priorización de actividades de capacitación vinculando estas con estrategias, planes y políticas gubernamentales generales que de acuerdo al Plan de Nación (2010-2022) abarcan temas de desarrollo sostenible, democracia, reducción de la pobreza, educación y cultura, salud, seguridad, infraestructura productiva, estabilidad macroeconómica, entre otros.

Debido a que previamente se han evaluado las necesidades de capacitación, y se han priorizado lineamientos estratégicos, ahora es posible definir los contenidos de las capacitaciones. La definición de los contenidos de las capacitaciones será definida por el Departamento de Capacitación y las Sub-gerencias de Recursos Humanos de las instituciones que están adscritas al régimen de Servicio Civil. Los contenidos de las capacitaciones deben ser determinados con base a los siguientes criterios:

1. Temas técnicos y estratégicos propios de cada una de las instituciones,
2. Normativas que rigen a la administración pública,
3. Temas orientados al desarrollo de competencias relacionadas con las actitudes, principios y valores de los servidores públicos,
4. Temas relacionados con el desarrollo de competencias y habilidades orientadas al de actividades transversales en el Estado de Honduras, y
5. Temas relacionados con la inducción de personas.

Al estar definidos los lineamientos estratégicos y las temáticas y contenidos que deben ser incluidos en el Plan Anual de Capacitación (PAC), el Departamento de Capacitación puede comenzar con la elaboración del informe y del documento del PAC. Dentro de los subprocesos de la elaboración del PAC, se enumeran los siguientes:

1. Definición de los participantes: Se deben definir claramente las instituciones, los Departamentos y los puestos que recibirán las capacitaciones con base en las necesidades detectadas y con el fin de cumplir los objetivos institucionales,
2. Análisis y gestión de recursos: Los recursos necesarios a considerar son de personal, de instalaciones, tecnológicos y técnicos principalmente. Se deben determinar cuáles serán las instituciones facilitadoras de las capacitaciones y gestionar los convenios para la facilitación de las capacitaciones. Es importante señalar, que el financiamiento de los recursos debe ser una prioridad de cada institución, tratando en la medida de reducir los costos y aprovechar el recurso y disponibilidad de aquellas instituciones cuyas atribuciones de Ley son las de formación y capacitación como ser, INFOP, UNAH, UDH, entre otras, y
3. Calendarización de actividades: Las actividades serán programadas para poder cumplir de manera satisfactoria los objetivos de capacitación, sin alterar las actividades propias de cada una de las instituciones adscritas al régimen.

Posterior a la elaboración del Plan Anual de Capacitación (PAC), el mismo debe ser difundido con las áreas involucradas de los procesos de capacitación de las instituciones que forman parte del régimen de Servicio Civil. La difusión del PAC debe ser efectuada durante el segundo mes de la ejecución del proyecto.

#### Ejecución del Plan Anual de Capacitación

La etapa de ejecución del Plan Anual de Capacitación (PAC) consiste en impartir las capacitaciones a los servidores públicos de acuerdo a lo planificado en las etapas previas. La ejecución del PAC es realizada principalmente por las Sub-gerencias de Recursos Humanos de las instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil con el apoyo del Departamento de Capacitación

de la Dirección General de Servicio Civil. La ejecución del PAC se divide en tres tareas principales:

1. Convocatoria a capacitaciones: De acuerdo a la disponibilidad de las capacitaciones, las Sub-gerencias de Recursos Humanos de las instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil deben convocar a los servidores públicos a las capacitaciones. Las capacitaciones podrán ser ejecutadas directamente por las instituciones o gestionadas por medio del Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC). En caso de que las capacitaciones sean gestionadas por la DGSC, el Departamento de Capacitación informará a las Sub-gerencias de RR.HH. la disponibilidad de capacitaciones y deberán confirmar el interés en participar,
2. Impartición de capacitaciones programadas: Las capacitaciones serán impartidas en el tiempo, la fecha y el lugar asignado para las mismas. Los encargados de las capacitaciones son las Sub-gerencias de Recursos Humanos; el Departamento de Capacitación de la DGSC puede brindar el apoyo en caso de ser requerido. Para impartir las capacitaciones es necesario la coordinación previa de los siguientes elementos:
  - Asignación de instructores.
  - Asignación de locales.
  - Preparación de equipo tecnológico.
  - Elaboración del programa de la capacitación.
  - Preparación de material a utilizar en la capacitación.
  - Coordinación de transporte.
  - Contratación de servicios de alimentación

Las actividades enunciadas previamente serán coordinadas por las Sub-gerencias de Recursos Humanos, con el apoyo de la DGSC. Los recursos para la realización de las actividades serán financiados por las instituciones adscritas al régimen de Servicio Civil, y

3. Evaluación de las capacitaciones: Las evaluaciones de las capacitaciones pueden ser realizadas durante la impartición de las capacitaciones o posterior a la realización de las capacitaciones. La evaluación de las capacitaciones estará a cargo las Sub-gerencias de RR.HH. con acompañamiento del Departamento de Capacitación. Los elementos que pueden ser evaluados por los que reciben las capacitaciones son los siguientes:

- Calidad de la capacitación,
- Importancia de la capacitación,
- Condiciones de desarrollo de la capacitación (lugar, fecha, hora, recursos prestados, entre otros),
- Manejo del tema por el instructor, y
- Metodología de enseñanza.

Los elementos que deben ser evaluados a quienes recibieron la capacitación son la aplicación de los conocimientos adquiridos y los resultados mostrados por el capacitado. Las evaluaciones la pueden realizar los jefes directos, compañeros o beneficiarios del servicio.

Para la evaluación de los instructores que impartieron la capacitación se utilizará el **formato de evaluación posterior a la impartición de capacitaciones**, que se incluye en el anexo 7.

La ejecución del PAC se realizará de forma continua durante cada año de la ejecución del proyecto por parte de la Dirección General de Servicio Civil.

## Monitoreo del Plan Anual de Capacitación

La etapa de monitoreo del Plan Anual de Capacitación (PAC) se realizará continuamente y periódicamente, de forma trimestral para garantizar la correcta ejecución del PAC y poder anticiparse a posibles inconvenientes. Las tareas que conforman la etapa de Monitoreo del PAC son las siguientes:

1. Administración de los planes institucionales: El Departamento de Capacitación, en conjunto con las Sub-gerencias de Recursos Humanos deberán administrar la correcta ejecución de los planes de capacitación designados por cada una de las instituciones.
2. Seguimiento del cumplimiento de los planes institucionales: Es necesario realizar el seguimiento de las estrategias trazadas en el Plan Anual de Capacitación (PAC), el cual consiste en recolectar información y analizar la información, lo cual permite determinar la forma en la que se está desarrollando el proyecto. Es importante evaluar los resultados parciales que se están obteniendo a medida se desarrolla el PAC y de esa forma conocer si los resultados son conformes a los esperados o si es necesario efectuar ajustes.
3. Ajustes al PAC: En la etapa de monitoreo del Plan Anual de Capacitación (PAC), puede ocurrir que los resultados parciales que se están obteniendo no sean los deseados o los que se esperaban al momento de la elaboración del PAC. Los ajustes al PAC deben siempre ser realizados con base a los informes de seguimiento y de esa forma corregir el rumbo que está tomando el proyecto. El Departamento de Capacitación de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) y las Sub-gerencias de Recursos Humanos de las instituciones que requieren realizan ajustes en la planificación deben revisar los

informes y consensuar los ajustes que deben ser realizados. Es necesario determinar si los ajustes que se van a realizar son viables, y de ser el caso deben ser aprobados por el Departamento de Capacitación de la DGSC.

### Finalización del Plan Anual de Capacitación

En el último mes de la ejecución del programa, posterior a la ejecución del PAC se debe recopilar la información documental para comenzar con los informes que se presentarán en el marco del cumplimiento de las normas institucionales. La etapa de la Finalización del Plan Anual de Capacitación está dividida en las siguientes tareas:

1. Elaboración de informes de los planes de capacitación institucionales: Cada institución adscrita al régimen del Servicio Civil deberá elaborar los informes correspondientes a la ejecución de los planes de capacitación institucionales. Deberán presentar información documental y fotográfica donde se incluyan los siguientes elementos:
  - Objetivos institucionales de capacitación.
  - Alcance del plan de capacitación.
  - Temáticas de capacitación desarrolladas.
  - Utilización de los recursos (humano, tecnológico, logístico, financiamiento, entre otros).
  - Metodologías de capacitación utilizadas.
  - Servidores públicos capacitados.
  - Fechas y lugares de realización de las capacitaciones.
  - Horas de capacitación.

- Eventos importantes ocurridos.
  - Recomendaciones para próxima ejecución.
  - Otra información relevante para la toma de decisiones.
2. Revisión de cumplimiento de los planes de capacitación institucionales: En conjunto con las Sub-gerencias de Recursos Humanos, el Departamento de Capacitación determinará si existió un cumplimiento en la ejecución de los planes de capacitación. Se evaluará el grado de cumplimiento realizado y se determinará posibles causas para el no cumplimiento.
  3. Revisión de cumplimiento del PAC: El Departamento de Capacitación y las Sub-gerencias de RR.HH. revisarán si la ejecución de los planes de capacitación estuvo conforme con el Plan Anual de Capacitación creado por la Dirección General de Servicio Civil.
  4. Elaboración de informe del PAC: Al finalizar la revisión del cumplimiento de los planes de capacitación institucionales con el PAC, el Departamento de Capacitación procederá a elaborar un informe donde se detallen el desarrollo y los resultados obtenidos por cada una de las instituciones adscritas al régimen del Servicio Civil. El objetivo del informe a realizar es el de servir como apoyo para la toma de decisiones por parte de los funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil.

## Evaluación del Plan Anual de Capacitación

La etapa final del Plan Anual de Capacitación (PAC) es la Evaluación del plan. La etapa está conformada por las siguientes tareas:

1. Presentación de resultados: El Departamento de Capacitación deberá presentar los resultados del PAC mediante un informe a los directores de la Dirección General de Servicio Civil.
2. Revisión de resultados: Los resultados son revisados por la DGSC y las Sub-gerencias de Recursos Humanos.
3. Evaluación del PAC: Se evalúan las acciones que se deben ejecutar para los próximos periodos y se presentan las conclusiones.

La etapa final se desarrolla durante el último mes de la ejecución del programa y es realizado por el Dirección General de Servicio Civil y las Sub-gerencias de Recursos Humanos.

Figura 18. Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT

NOMBRE DEL PROYECTO		Plan Anual de Capacitación														
GESTOR DEL PROYECTO		Departamento de Capacitación														
NÚMERO DE ACTIVIDAD	ETAPA DE LA ACTIVIDAD	ENCARGADO	MES DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD												MECANISMOS / RECURSOS	COSTO
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Indagación															
1.1	Análisis de los informes anuales de evaluación del desempeño	DC, SRH, ACI	X													Computadora
1.2	Análisis de DNC Institucionales	DC, SRH, ACI	X													Computadora
1.2	Diseño del Diagnostico de Necesidades	DC, SRH, ACI	X													Computadora
1.1.1	Aplicación de evaluación de DNC	SRH, ACI	X													Computadora
1.1.2	Recopilación de resultados de DNC	SRH, ACI	X													Computadora
1.1.3	Conclusión de resultados de DNC	DC, SRH, ACI	X													Computadora
2	Elaboración del PAC de DGSC															
2.1	Definición de los lineamientos estratégicos de la capacitación	DGSC / DC	X													Computadora
2.2	Definición de contenidos	DC / SRH	X													Computadora
2.1.1	Temas técnicos/estratégicos propios de la institución	DC / SRH	X	X	X											Expertos de la institución
2.1.2	Normativas que rigen la administración pública	DC / SRH	X	X	X	X										Expertos de la DGSC
2.1.3	Temas orientados al desarrollo de competencias relacionadas con las actitudes, principios y valores del servidor público	DC / SRH				X	X	X	X							Alianzas estratégicas / Contratación de expertos
2.1.4	Temas relacionados con el desarrollo de competencias y habilidades orientadas al desarrollo de actividades transversales en el estado	DC / SRH				X	X	X	X							Alianzas estratégicas
2.1.5	Temas relacionados con la inducción de personas	DC / SRH	X	X	X	X	X	X	X	X	X					Expertos de la DGSC
2.3	Elaboración del PAC de la DGSC	DC	X													Computadora
2.2.1	Definición de participantes	DC / SRH	X													Computadora
2.2.2	Análisis y gestión de recursos	DC / SRH	X	X												Computadora / vehículo
2.2.4	Calendarización de actividades	DC / SRH	X													Computadora
2.2.5	Difusión del PAC	DGSC / DC	X													Redes sociales, comunicados, correo electrónico, teléfono
3	Ejecución del PAC															
3.1	Convocatoria a capacitaciones	SRH		X		X		X		X						Redes sociales, comunicados, correo electrónico, teléfono
3.2	Impartición de capacitaciones programadas	SRH		X	X	X	X	X	X	X	X	X				Computadora
3.3	Evaluación de las capacitaciones	DC / SRH		X	X	X	X	X	X	X	X	X				Computadora / vehículo
4	Monitoreo del PAC															
4.1	Administración de los planes institucionales	DC / SRH		X		X		X		X		X				Computadora
4.2	Seguimiento del cumplimiento y resultados de los planes individuales	DC / SRH		X		X		X		X		X				Computadora
4.3	Ajustes al PAC			X		X		X		X		X				Computadora
5	Finalización del plan															
5.1	Elaboración de informes de planes de capacitación institucionales	SRH													X	Computadora
5.2	Revisión de cumplimiento de planes de capacitación institucionales	DC / SRH													X	Computadora
5.3	Revisión de cumplimiento del PAC	DC / SRH													X	Computadora
5.4	Elaboración de informe PAC	DC													X	Computadora
6	Evaluación del plan															
6.1	Presentación de resultados	DC													X	Computadora
6.2	Revisión de resultados	DC / SRH													X	Computadora
6.3	Evaluación del PAC	DGSC / DC / SRH													X	Computadora

DC	Departamento de Capacitación de la DGSC
SRH	Sub-gerencias de Recursos Humanos
ACI	Áreas de Capacitación Institucionales
PAC	Plan Anual de Capacitación
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

#### 4.5.3. Acciones Por Tomar

Es necesario que el Departamento de Capacitación defina una planificación en donde se clarifiquen algunos aspectos que se consideran fundamentales para el buen suceso de este, como ser:

- Integración de los planes de capacitación de las 30 instituciones adscritas al Servicio Civil, con la finalidad de establecer prioridades y eficientar recursos a nivel de Estado.
- Definir las metodologías posibles a implementar para ejecutar el plan. Como ser las modalidades presenciales, en plataforma en línea, sistema de módulos a distancia u otros que consideren apropiadas, en aquellos casos en que los esfuerzos sean en conjunto.
- Partir de un ejercicio de priorización de temas en que capacitarán a los funcionarios públicos, tanto en habilidades duras y habilidades blandas.
- Definir una estrategia de evaluación durante y después de la capacitación, que sea estandarizada en las instituciones con la finalidad de poder realizar mediciones a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer metas de cobertura de acuerdo con los recursos tecnológicos y presupuestarios de que disponen, tanto la DGSC como de las instituciones.

**Tabla 8. Indicadores del plan de capacitación**

<b>Indicadores del plan de capacitación</b>					
Año	Horas de capacitación al mes por persona	Personas por capacitar	Total de horas de capacitación impartidas	Costo promedio de capacitación por hora	Inversión total estimada
Año 0	20	600	12000	L125.00	L1,500,000.00
Año 1	20	4000	80000	L125.00	L10,000,000.00
Año 2	20	4600	92000	L125.00	L11,500,000.00
Año 3	20	5300	106000	L125.00	L13,250,000.00
Año 4	20	6100	122000	L125.00	L15,250,000.00
Año 5	20	7000	140000	L125.00	L17,500,000.00

A partir del año 1, se incrementa en aproximadamente 15% el número de personas a capacitar.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 5.1. Conclusiones

1. Sobre los recursos humanos, económicos y tecnológicos con que necesita ser fortalecida el Departamento de Capacitación de la DGSC este estudio concluye, que para continuar su trabajo y poder hacer frente a la demanda, este Departamento, necesita más personal técnico, así como los equipos de cómputo respectivos, los programas básicos licenciados, equipos adicionales para los trabajos de campo e incremento de presupuesto para lograr las metas de capacitación.
2. En relación a los resultados que tiene el Departamento de Capacitación de la DGSC en estos primeros 8 meses de funcionamiento es desde la creación del mismo en septiembre del 2018 es la capacitación de 162 servidores públicos, siendo el curso más importante impartido el de Diagnostico de Necesidades de Capacitación, ya que les permitió a los responsables de capacitación de las instituciones bajo el régimen de Servicio Civil aplicar lo aprendido cuando elaboraron el plan anual que registraron en el Departamento de Capacitación de la DGSC, sin embargo, este número únicamente representa el 0.07% del total de servidores públicos.
3. Los resultados del estudio han sido lo suficientemente contundentes en relación a la demanda de capacitación más frecuente de los servidores públicos que integraron la muestra del mismo, ya que en su gran mayoría esperan ser capacitados en habilidades duras, probablemente una de las razones que explican el tipo de demanda más solicitada es que el 54% de la población que

integró la muestra solamente tienen un grado académico de secundaria y al enfrentar su trabajo necesitan más habilidades y conocimientos para un desempeño exitoso.

4. En general el estudio muestra que apenas hay un 3% de la muestra que ha recibido capacitación, este es un punto al que se debe poner atención si se considera además que el total de afiliados al sistema es de 21,506 y bajo esta dinámica de cobertura al Departamento de Capacitación le tomaría más de 15 años para que cada funcionario tenga al menos una capacitación en ese período.
  
5. En relación con las acciones de seguimiento y evaluación de la capacitación, solamente un 37.5% del total que han tenido capacitaciones, dice que después de la capacitación ha habido acciones de seguimiento y de evaluación, en ese sentido y particularmente en este tema es necesario implementar mecanismo para mejorar el seguimiento y la evaluación.

## 5.2. Recomendaciones

1. Fortalecer el Departamento de Capacitación de la DGSC con los recursos técnicos y económicos necesarios e idóneos, con el objetivo de poder atender un porcentaje importante del total de afiliados al sistema, y de impactar en la eficiencia de la atención en las instituciones beneficiadas con esa capacitación; dicho fortalecimiento debe ser en función de:
  - a. Adquisición de equipos actualizados que permitan desarrollar el plan de capacitación en modalidad en línea y a través de plataformas electrónicas, que faciliten los temas de transporte y disposiciones logísticas, para tener un mayor impacto en la cobertura.
  - b. Incrementar el presupuesto del Departamento de Capacitación en base a datos reales de sus obligaciones, la planificación de la capacitación y las metas de cobertura, pues con los recursos que cuentan actualmente difícilmente podrán llegar a lograr niveles aceptables de cobertura en la capacitación, considerando que hay 21,506 afiliados al sistema, de los cuales solamente han capacitado 162 en los 8 meses que lleva de creado el Departamento.
2. Mejorar los resultados del Departamento de Capacitación en base al Plan de Capacitación que debe ser ajustado después de este estudio, en el cual se establezcan sus metas, con base a la población de beneficiarios y lo que se esperará de este plan en el corto y mediano plazo, así como la relación de sus resultados con los objetivos estratégicos y metas de la DGSC. De igual forma se debe definir como parte del Plan de Acción mecanismos para evaluar la capacitación,

cuyos resultados permitan la retroalimentación para hacer los ajustes necesarios al Plan de Capacitación.

3. Implementar la actualización de procesos de capacitación mediante el plan de capacitación propuesto el cual es integral, adaptable, ejecutable y medible;
4. Generar una estrategia para la ampliación de la cobertura de la capacitación en todos los departamentos del país, aprovechando los recursos ya existentes del Estado, mediante las alianzas estratégicas con instituciones de cobertura nacional, asociaciones de sociedad civil, entre otras, así como el fortalecimiento de la plataforma digital para la implementación de capacitaciones utilizando esta herramienta.
5. Establecer en conjunto con las Sub-gerencias de Recursos Humanos, un mecanismo de evaluación y seguimiento dinámico y que permita medir el impacto de la capacitación en la mejora institucional y consecuentemente en la mejora del servicio público.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALMONTE, J. V. (s.f.). *MÉTODO DIALÉCTICO*. Obtenido de MÉTODO DIALÉCTICO:  
[https://www.academia.edu/11027542/METODO\\_DIALECTICO\\_CHARACTERISTICAS\\_DEL\\_METODO\\_DIALECTICO](https://www.academia.edu/11027542/METODO_DIALECTICO_CHARACTERISTICAS_DEL_METODO_DIALECTICO)
- Armijo., M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público. Santiago, Santiago, Chile.
- CAJA DE HERRAMIENTAS COMUNITARIAS. (2010). *CAJA DE HERRAMIENTAS COMUNITARIAS*. Obtenido de CAJA DE HERRAMIENTAS COMUNITARIAS:  
<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
- CONGRESO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS. (28 de octubre de 1968). LEY DE SERVICIO CIVIL. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.
- CONGRESO NACIONAL DE LA REPÚBLICA. (1968). *ley de servicio civil*. Tegucigalpa: OIM Editorial S.A.
- CONGRESO NACIONAL DE LA REPÚBLICA. (2013). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS*. Tegucigalpa: OIM Editores.
- DEFINICIÓN. (s.f.). *DEFINICIÓN*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (30 de mayo de 2010). PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Díaz, H. R. (14 de mayo de 2014). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN:  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Gallardo., E. (2007). FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN. Barcelona, Catalunya, España.

*GESTIOPOLIS*. (8 de enero de 2018). Obtenido de ESTRATEGIA EMPRESARIAL, FORMULACIÓN, PLANEACIÓN E IMPLANTACIÓN: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>

Hernández Sampieri, C. F. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: Mc Graw Hill Education.

Metodología de Investigación, Pautas para hacer Tesis . (10 de Agosto de 2013). *Metodología de Investigación Científica*. Obtenido de Metodología de Investigación Científica: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html>

NACIONES UNIDAS, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS POLÍTICOS Y ECONÓMICOS. (15 de noviembre de 2003). CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Santa Cruz de La Sierra, Santa Cruz de La Sierra, Bolivia.

NACIONES UNIDAS, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS POLÍTICOS Y ECONÓMICOS. (15 de noviembre de 2003). CARTA IBEROAMERICANA DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Santa Cruz de La Sierra, Santa Cruz de La Sierra, Bolivia.

Ovalle, C. (10 de Septiembre. de 2007). OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. Lima, Perú, Perú.

Péres, B. y. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. Alicante, Alicante, España: Editorial Club Universitario.

Pita Fernández S, P. D. (14 de Julio de 2010). *Metodología de Investigación*. Obtenido de Metodología de Investigación: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Rendón, O. H. (2002). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales . Morelia, Michoacán, México.

Rosa, D. E. (s.f.). LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, UNA HERRAMIENTA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

- SECRETARÍA DE ESTADO DE LA PRESIDENCIA. (13 de mayo de mayo de 2019). *GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS*. Obtenido de <http://www.sep.gob.hn/sitio/?view=category&id=86>
- SERVICIO CIVIL DE CHILE. (2014). *GUÍA PRÁCTICA PARA GESTIONAR LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS*. Santiago de Chile: Documento digital.
- SERVICIO CIVIL DE COSTA RICA. (14 de mayo de 2019). *DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, COSTA RICA*. Obtenido de <http://www.dgsc.go.cr/>
- SERVICIO CIVIL DE LA REPÚBLICA DE CHILE. (2014). *Guía Práctica Para Gestionar la Capacitación en los servicios Públicos*. Santiago de Chile: Documento electrónico.
- SERVIR: HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE. (15 de mayo de 2019). *SERVIR*. Obtenido de <https://www.servir.gob.pe/gdc/>
- Technological Institute of Veracruz. (s.f.). *EL MÉTODO DE LA CONCRECIÓN*. Obtenido de COURSE HERO: <https://www.coursehero.com/file/p6bp4hc/B-M%C3%A9todo-de-la-concreci%C3%B3n-Es-el-procedimiento-que-conduce-a-resolver-cuestiones/>
- TORRES, C. B. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Bogotá: Pearson Educación.
- TRIBUNAL DE SERVICIO CIVIL, EL SALVADOR C.A. (22 de octubre de 2018). *TRIBUNAL DE SERVICIO CIVIL, EL SALVADOR C.A.* Obtenido de <https://tsc.gob.sv/index.php/capa>
- UNIVERSIDAD DE ALCALÁ. (s.f.). *UNIVERSIDAD DE ALCALÁ*. Obtenido de BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ: [http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos\\_de\\_fuentes\\_de\\_informacin.html](http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html)
- ALMONTE, J. V. (s.f.). *MÉTODO DIALÉCTICO*. Obtenido de MÉTODO DIALÉCTICO: [https://www.academia.edu/11027542/METODO\\_DIALECTICO\\_CHARACTERISTICAS\\_DEL\\_METODO\\_DIALECTICO](https://www.academia.edu/11027542/METODO_DIALECTICO_CHARACTERISTICAS_DEL_METODO_DIALECTICO)
- Arguijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Chile: Documento Electrónico.

- Bonivento, G. E. (2016). Talento para lo público: analizando los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos en América Latina. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, 165-192.
- Caja de Herramientas Comunitarias. (2010). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Obtenido de Caja de Herramientas Comunitarias, Universidad de Kansas: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
- Fondo de Cultura Económica. (1987). *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gallardo, M. (2012 ). *Encuesta empresarial de Honduras* . Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_237075.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_237075.pdf)
- García M, I. J. (2003). *El Análisis de la Realidad Social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos p 141-170.
- Hernández Sampieri, C. F. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: Mc Graw Hill Education.
- Jiménez, I. V. (2012). La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 4-8.
- Metodología de Investigación, Pautas para hacer Tesis . (10 de Agosto de 2013). *Metodología de Investigación Científica*. Obtenido de Metodología de Investigación Científica: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html>
- Ovalle, C. (10 de Septiembre. de 2007). OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. Lima, Perú, Perú.
- Oyarce, H. (2010). *Panorama de los Sistemas de Recursos Humanos en América Latina y el Caribe* . Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Péres, B. y. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. Alicante, Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Pita Fernández S, P. D. (14 de Julio de 2010). *Metodología de Investigación*. Obtenido de Metodología de Investigación: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Rendón, O. H. (2002). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales . Morelia, Michoacán, México.
- Reza Trosino, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama, págs. 63-65.

- Reza Trosino, J. (2007). *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. México D.F.: Panorama, pág. 87.
- Secretaría de Estado de la Presidencia. (2019). *Secretaría de Estado de la Presidencia*. Obtenido de Secretaría de Estado de la Presidencia: <http://www.sep.gob.hn/sitio/>
- Segovia Castellón, M. (2008). *Detección de Necesidades de Capacitación el Sector Comercio, en la ciudad de San Miguel, El Salvador; Universidad de Oriente*. San Miguel, EL Salvador.
- Servir, H. d. (martes 2 de Abril de 2019). *Servir, Herramientas del Perú que Crece*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=SERVIR:+HERRAMIENTA+DEL+PER%C3%9A+QUE+CRECE,+2019\)&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwj2punN6dLiAhUhrIkKHa1bBuIQsAR6BAgGEAE&biw=1360&bih=576](https://www.google.com/search?q=SERVIR:+HERRAMIENTA+DEL+PER%C3%9A+QUE+CRECE,+2019)&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwj2punN6dLiAhUhrIkKHa1bBuIQsAR6BAgGEAE&biw=1360&bih=576)
- Technological Institute of Veracruz. (s.f.). *EL MÉTODO DE LA CONCRECIÓN*. Obtenido de COURSE HERO: <https://www.coursehero.com/file/p6bp4hc/B-M%C3%A9todo-de-la-concreci%C3%B3n-Es-el-procedimiento-que-conduce-a-resolver-cuestiones/>
- TORRES, C. B. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Bogotá: Pearson Educación.
- UNIVERSIDAD DE ALCALÁ. (s.f.). *UNIVERSIDAD DE ALCALÁ*. Obtenido de BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ: [http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos\\_de\\_fuentes\\_de\\_informacin.html](http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html)

## ANEXOS

### Anexo 1. Autorización de la Institución

Tegucigalpa, M.D.C., 13 de junio de 2019

Abogada  
Merary Elena Díaz Molina  
Directora General de Servicio Civil  
Edificio Altamira 6to nivel

Estimada Abogada Diaz:

Por este medio le saludamos muy cordialmente y a la vez solicitamos su apoyo, dado que somos alumnos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de Maestría en Dirección Empresarial para la cual se ha seleccionado como tema: PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la institución que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar encuestas, entrevistas e investigación documental.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



Sumay Josselyne Palacios Castro  
Número de cuenta: 11413227



Róger Gabriel Guerrero Barrientos  
Número de cuenta: 11513349

Por este medio la Dirección General de Servicio Civil, autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.



Merary Elena Diaz Molina  
Directora General  
Vo. Bo.

## Anexo 2. Instrumento de investigación: Encuesta

### ENCUESTA

La presente encuesta se está aplicando por estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC), la misma es parte del estudio “PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL”, y se espera que sea atendida por personal operativo, técnico, ejecutivo y directivo de instituciones adscritas al Servicio Civil.

**Instrucciones:** Marque con una “x” la respuesta que considere correcta.

- A. Los datos generales llénelos de manera clara.
- B. Los resultados de la encuesta son confidenciales.

#### DATOS GENERALES

##### 1. Rango de Edad

- |          |     |                |     |
|----------|-----|----------------|-----|
| a. 20-30 | ( ) | c. 41-50       | ( ) |
| b. 31-40 | ( ) | d. Mayor de 50 | ( ) |

##### 2. Género:

- |             |     |              |     |
|-------------|-----|--------------|-----|
| a. femenino | ( ) | b. masculino | ( ) |
|-------------|-----|--------------|-----|

##### 3. Nivel académico

- |                          |     |                      |     |
|--------------------------|-----|----------------------|-----|
| a. Primaria              | ( ) | d. Pregrado Completo | ( ) |
| b. Secundaria            | ( ) | e. Maestría          | ( ) |
| c. Técnico Universitario | ( ) | f. Doctorado         | ( ) |

##### 4. Institución donde trabaja \_\_\_\_\_

##### 5. Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

##### 6. Tiempo de trabajar en la institución

- |                     |     |                  |     |
|---------------------|-----|------------------|-----|
| a. menos de 6 meses | ( ) | c. de 1 a 5 años | ( ) |
| b. 6 meses a 1 año  | ( ) | d. más de 5 años | ( ) |

#### DATOS PROPIOS DEL ESTUDIO

##### 7. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la Dirección General de Servicio Civil en los últimos 12 meses?

- |       |     |       |     |
|-------|-----|-------|-----|
| a. si | ( ) | b. no | ( ) |
|-------|-----|-------|-----|

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 12

**8. ¿En qué temas ha recibido capacitación de parte de la Dirección General de Servicio Civil?**

a. Habilidades Blandas ( )

(están asociadas al comportamiento, desempeño social, liderazgo y manejo emocional)

b. Habilidades duras ( )

(competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador, conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto)

**9. En las capacitaciones recibidas anteriormente ¿Se relacionaron las mismas con los objetivos estratégicos y metas de la institución donde trabaja?**

a. si ( ) b. no ( )

**10. En las capacitaciones recibidas ¿le dieron seguimiento y evaluación a las mismas?**

a. si ( ) b. no ( )

**11. ¿Cuánto fue el tiempo de duración de la capacitación?**

a. 1 a 8 horas ( ) d. 16 a 24 horas ( )

b. 8 a 16 horas ( ) e. más de 24 horas ( )

c. 12 a 16 horas ( )

**12. ¿De acuerdo a las funciones que desempeña en su trabajo, en qué áreas considera que necesita ser capacitado?**

a. Habilidades Blandas ( )

b. Habilidades Duras ( )

c. A y B

**13. ¿Cómo le gustaría que fueran las metodologías en las capacitaciones?**

a. Magistrales ( ) b. Participativas y Constructivas ( )

c. A y B

Anexo 3. Instrumento de investigación: Entrevista

**ENTREVISTA**

La presente entrevista se está aplicando por estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC), la misma es parte del estudio “PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL”, y se espera que sea atendida por personal encargado del Plan de capacitaciones de instituciones adscritas al Servicio Civil.

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona a quien se entrevista: \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

Departamento donde trabaja \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

1. *¿Actualmente la institución tiene un plan de capacitación?*
  
2. *¿Este plan vincula los objetivos estratégicos y metas institucionales con la capacitación?*  
*¿Cómo?*

3. *¿Desde cuándo vienen ejecutando ese plan de capacitación?*
  
4. *¿Qué procedimiento/metodología siguieron para construir el plan?*
  
5. *¿Cómo se plantea la evaluación en este plan?*
  
6. *¿Recoge las necesidades de capacitación de la institución este plan? ¿Cómo?*
  
7. *¿Qué sugerencias tiene para construir un Plan de Acción para la capacitación de la DGSC, en cuanto a la forma?*
  
8. *¿Qué formas de evaluación propondría?*

Anexo 4. Instrumento de investigación: Entrevista aplicada a la Jefe del Departamento de Capacitación

## **ENTREVISTA**

La presente entrevista se está aplicando por estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC), la misma es parte del estudio “PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL”, y se espera que sea atendida por personal encargado del Plan de capacitaciones de instituciones adscritas al Servicio Civil

### **¿Cuánto tiempo hace que se organizó el Departamento de Capacitación de la DGSC?**

El Departamento se estructuró en el mes de septiembre del año 2018.

### **¿Cómo si financia el presupuesto del Departamento de capacitación actualmente?**

La Fuente de Financiamiento es fondos nacionales del gobierno central, del presupuesto asignado a la Dirección de Servicio Civil, programa 11 de la Secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia.

### **¿Qué recursos están previendo para los próximos años?**

Para el año 2020, las autoridades de la Dirección han considerado asignar el presupuesto requerido en cuanto recursos humanos, equipo, logística y otros gastos menores; sin embargo, del 2021 en adelante, el incremento considerado es igual a la tasa de inflación promedio de los siguientes 4 años, en vista de que para incrementos sustanciales se requiere de la autorización de la Secretaría de Finanzas.

### **¿Cómo está integrado el equipo técnico el Departamento de Capacitación? ¿Requiere de recurso humano adicional?**

Actualmente el Departamento de capacitaciones cuenta con un jefe de Departamento, un

- e. Un jefe de Departamento.

- f. Oficial de Capacitación,
- g. dos técnicos y
- h. un asistente ejecutivo.

Adicionalmente se requieren de dos oficiales de capacitaciones.

El costo de estas dos personas adicionales es el siguiente:

PUESTO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	COLATERALES ANUALES	TOTAL, ANUAL
Oficial de capacitación	L26,100.00	L313,200.00	L131,178.60	L439,106.40
Oficial de capacitación	L26,100.00	L313,200.00	L131,178.60	L439,106.40

### **¿Cuenta el Departamento de capacitación con equipo o sistema tecnológico?**

En cuanto al el equipo tecnológico con el que cuenta el Departamento es el mínimo requerido, una computadora de escritorio por persona y una impresora pequeña para todo el Departamento

En lo referente al sistema, la actualidad no, debido a que la dirección no tiene servidores propios, todo depende de la secretaría, sin embargo, está en proceso de compra este equipo con el cual se pretende implementar la herramienta Moodle que es gratuita, con la que ampliaría la cobertura de capacitación.

### **¿Qué recursos tecnológicos están necesitando para fortalecer el Departamento de Capacitación?**

- Computadoras tipo laptop (5)
- Proyectores (5)
- Impresora (2)
- Pantalla de proyección (5)

Una herramienta informática que permita ampliar la cobertura de la capacitación a nivel nacional. Se ha contemplado Moodle ya que es gratuita y en el estado todo cuesta sobre todo estas cuestiones informáticas

Todo esto para ser utilizado en el desarrollo de capacitaciones

**¿Cuál es la capacidad presupuestaria de qué dispone el Departamento de Capacitación?**

El Departamento de Capacitaciones únicamente cuenta con los recursos para el pago de planilla actual que es de L. 2,381,822.22.

**¿Cuánto es el monto de recursos económicos que necesitan para fortalecer el Departamento de Capacitación?**

**Recursos Económicos Requeridos**

El recurso económico que se proyecta sea requerido para un óptimo funcionamiento del Departamento de Capacitación es el siguiente:

Personal	L	3,260,035.02
Tecnología	L	195,500.00
Logística	L	155,000.00
Gastos operativos	L	50,000.00
Total	L	3,660,535.02

Es importante señalar que, en cuanto al personal, este se presupuesta conforme el requerimiento necesario total anual; en cuanto a la Tecnología y Logística, la inversión no es anual, esta dependerá de la vida útil del equipo; los gastos operativos son resultado del funcionamiento diario del Departamento; y, los servicios de capacitación se contemplan para aquellos gastos propios del desarrollo de capacitaciones (alimentación, combustible, alquiler de espacio físico, etc.).

En relación a este año, el incremento presupuestario para el siguiente sería de L. 1,278,712.8

**¿Cómo están midiendo el desempeño de los servidores públicos actualmente?**

Actualmente se cuenta con la evaluación del desempeño anual, la cual mide el nivel de desempeño de un servidor público por su jefe inmediato, sin embargo, este proceso se encuentra en revisión para la implementación de un nuevo modelo.

### **¿Cómo están midiendo los resultados de la capacitación?**

De igual forma, el objetivo primordial de la capacitación a servidores públicos, además de dignificar la función pública, tiene como objetivo primordial la mejora en el servicio público, la cual solo puede ser evaluado por el ciudadano que día con día visita las instituciones del Estado.

### **¿Cómo están articulando la capacitación con los objetivos y metas estratégicas de la DGSC?**

Enfocándonos en la aplicación de la Ley y su Reglamento, así como el procedimiento a seguir para cada proceso que se lleva a cabo en la Dirección, Lo cual garantiza que las instituciones al contar con servidores públicos capacitados en la aplicabilidad de la normativa del Régimen de Servicio Civil realicen la gestión del recurso humano de forma eficiente, lo que finalmente permite lograr los objetivos institucionales ente ellos la celeridad en los procesos.

### **¿Cuáles son las demandas de capacitación que les solicitan con más frecuencia?**

Los temas en específico son muy variados, pero en general la mayor demanda se da en habilidades duras, y los temas solicitados con mayor frecuencia son:

- Microsoft Word, PowerPoint y Excel básico, intermedio y avanzado
- Elaboración de Manuales de Procesos
- Legislación en Materia Administrativa
- Aplicación de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento
- Liderazgo con Inteligencia Emocional
- Planificación Estratégica

**¿De qué forma se han venido impartiendo las capacitaciones por Servicio Civil? ¿Cuál es el Costo?**

A la fecha, las capacitaciones relacionadas con la Ley de Servicio Civil y su aplicabilidad son impartidas por personal de la dirección, por lo que no tiene mayor costo.

En cuanto a otros temas, se han hecho con apoyo de otras instituciones como ser UDH e INFOP, el costo únicamente ha sido la papelería de los diplomas.

Los convenios con estas instituciones no implican costo, ya que ellos cuentan con los capacitadores, las mismas se imparten en cualesquiera de los salones de las instituciones beneficiadas, nuestra labor ha sido la articulación de los factores para que esos capacitadores puedan llegar a los servidores públicos.

**¿Cuál es la planificación actual de servidores capacitados? ¿Cuál es la demanda para los próximos años?**

El Departamento no cuenta con una proyección de servidores públicos capacitados para los próximos años.

## Anexo 5. Resultados entrevista a Sub-directores

PREGUNTA	SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS	COPECO	CICECST	SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN	CENTRO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO (CENET)	SECRETARÍA DE COORDINACIÓN GENERAL DE GOBIERNO	DIRECCIÓN ADJUNTA DE RENTAS ADUANERAS	AGENCIA HONDUREÑA DE AERONÁUTICA CIVIL	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS	SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES	SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD E INOCUIDAD AGROALIMENTARIA	SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	31 DE MAYO DE 2019	31 DE MAYO DE 2019	31 DE MAYO DE 2019	31 DE MAYO DE 2019	31 DE MAYO DE 2019	03 DE JUNIO DE 2019	04 DE JUNIO DE 2019	03 DE JUNIO DE 2019	03 DE JUNIO DE 2019	03 DE JUNIO DE 2019	03 DE JUNIO DE 2019	03 DE JUNIO DE 2019	03 DE JUNIO DE 2019
<b>NOMBRE</b>	LURBIN FLORES	Ariette Montero	JOAQUIN RODRÍGUEZ	Leidy Samari Corea	Arcadio Flores Maidonado	Linda María Calix	Elsa María Vivas	Francisco Jesús Funes Gámez	Francisco Fernando Zuniga	Rigo Mejía		Katty Zaldivar	Carlos Enrique Nieto
<b>INSTITUCIÓN</b>	SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS	COPECO	CICECST	SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, JUSTICIA Y DESCENTRALIZACIÓN	CENTRO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO (CENET)	SECRETARÍA DE COORDINACIÓN GENERAL DE GOBIERNO	DIRECCIÓN ADJUNTA DE RENTAS ADUANERAS	AGENCIA HONDUREÑA DE AERONÁUTICA CIVIL	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS	SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES	SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD E INOCUIDAD AGROALIMENTARIA	SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
<b>CARGO</b>	ENCARGADO DE SUBGERENCIA DE RR.HH.	Directora Interina	ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Asistente de capacitación	Sub Director CENET y Coordinador de la Unidad de Desarrollo Institucional	Coordinadora de Capacitación	Jefe de la Escuela Aduanera	Jefe del Departamento de Capacitación	Analista de la Sub Dirección de Talento Humano Administrativo	Asistente del Departamento de Talento Humano	Sub Gerente de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos y Capacitaciones	Técnico en Comunicación de la Subgerencia de Recursos Humanos
<b>¿ACTUALMENTE LA INSTITUCIÓN TIENE UN PLAN DE CAPACITACIÓN?</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>¿ESTE PLAN VINCULA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS INSTITUCIONALES CON LA CAPACITACIÓN?</b>	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	PROMOVIENDO CONOCIMIENTOS Y DESARROLLANDO HABILIDADES QUE CUBRAN EN GRAN MEDIDA LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES	Objetivo No. 2 Fortalecer las capacidades institucionales de Preparación y Respuesta. Objetivo No. 3 Fortalecimiento de las capacidades científico-técnicas en los miembros del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos. Objetivo No. 6 Contribuir al diseño de la política de gestión de riesgo e impulsar su transversalización al desarrollo.	SI lo vincula en cuanto a la capacitación en Derechos Humanos y la capacitación en Equidad de Género.	Ambos van de la mano, ya que utilizando este método se busca optimizar el aprendizaje de una manera más eficiente y eficaz en el personal	Se vinculan no solo con los objetivos institucionales y metas, sino además con la misión y visión institucional. Las demandas de formación se plantean en el plan están estrechamente relacionadas con el puesto de trabajo- funciones de cada colaborador. En línea con lo anterior se busca fortalecer las competencias de cada colaborador para brindar servicios de calidad tanto a clientes internos como externos.		El plan de capacitación se ha elaborado para incrementar las habilidades, capacidades y competencias de los colaboradores de la Administración Aduanera, el mismo es el resultado de los datos obtenidos en la Evaluación del Desempeño con la cual se puede determinar las reales necesidades de capacitación de los colaboradores, dicho plan contempla capacitaciones, sobre los procesos de la institución, leyes etc., dirigido a las áreas técnicas y operativas, consecuentemente está orientado a cumplir los objetivos estratégicos de la institución como ser: Recaudación, Seguridad y Control y Facilitación del Comercio	Se realiza a través de un procedimiento establecido en el Manual de Capacitación con el que cuenta la Agencia.	Se realizó un grupo foco por cada unidad, donde cada jefe y sus alternos según sus objetivos y necesidades eligieron capacitaciones que fueran importantes para aportar a el cumplimiento de sus metas.	En la actualidad el plan está diseñado, para responder a las necesidades de capacitación en funciones administrativas. Sin embargo se esta trabajando para alinear los objetivos misionales con el plan de capacitación	El plan de capacitaciones no está vinculado en su totalidad con los objetivos estratégicos y metas institucionales, ya que el Plan de Capacitación está elaborado de acuerdo a la necesidad de cada área de trabajo, dependiendo de las fortalezas y debilidades de cada servidor público, fortaleciendo objetivos y metas por cada dependencia de esta Secretaría de Estado.	Cada Jefe de Departamento quien maneja el plan estratégico solicita las capacitaciones en el mes de noviembre donde solicitan fortalecimientos en áreas que ven deficiencias para el cumplimiento de la sus metas	Las capacitaciones van enfocada al servicio al ciudadano.
<b>¿DESDE CUANDO VIENEN EJECUTANDO ESE PLAN DE CAPACITACIÓN?</b>	ABRIL DE 2019	2010	2019	enero de 2019	enero de 2014	22 de septiembre de 2014	08 de agosto de 2018	enero de 2016	Aún no se ha ejecutado	enero de 2015	enero de 2019	enero de 2017	enero de 2019
<b>¿QUÉ PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO SIGUIERON PARA CONSTRUIR EL PLAN?</b>	A TRAVÉS DE UN DIAGNOSTICO ESCRITO	Detección y análisis de las necesidades	Con base a las necesidades detectadas a raíz de las evaluaciones de desempeño de los empleados.	Utilizamos el diagnóstico de necesidades de capacitación, mediante las evaluaciones de desempeño de personal, sugerencias brindadas por jefes u encargados, y solicitudes de los mismos empleados	A partir de las evaluaciones de desempeño que se practican por Servicio Civil, allí se identifican demandas de formación que el personal humano necesita. Además acorde al puesto de trabajo que se desempeña. Las demandas de formación van en tres líneas: competencias generales, técnico-metodológicas y transversales	El enfoque para el abordaje sistemático de las necesidades de capacitación y reforzamiento profesional de los servidores públicos dentro de nuestra institución a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	Mediante la Evaluación del Desempeño se determinaron las necesidades de capacitación y posterior elaboración del plan de capacitación.	Conocer el perfil de puestos para saber como está organizada la institución. Realizar Detección de Necesidades de Capacitación.	Se realizó un levantamiento de la información por unidad por medio de grupos focales seguidamente se visualizó las capacitaciones que más coincidían y se realizó según la capacidad instalada de los salones se crearon grupos según las capacitaciones y de igual manera calendarizaron las mismas.	Actualmente INSEP trabajo de la mano de INFOP, siendo esta institución principal proveedor de curso, capacitaciones a los proveedores. Procedimiento: 1. Informe de necesidades de capacitación según el evaluación del desempeño anual 2. Estructuración de plan según informe y según oferta de cursos de INFOP.	En el plan de capacitación para el año 2019, se realiza de acuerdo a las necesidades planteadas por cada jefe de las diferentes Direcciones de esta Secretaría de Estado, descritas en las evaluaciones de desempeño.	Se solicita por Departamento y Sub Dirección que detecten las necesidades de capacitación y Recursos Humanos realiza un cuadro clasificando las necesidades técnicas y administrativas.	Método de entrevista con Directores y jefe de área.

¿CÓMO SE PLANTEA LA EVALUACIÓN DE ESTE PLAN?	CAPACITACIONES Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL	mediante ejercicios guiados y con el nivel de aprobación de los cursos o talleres brindados además de verificar la pertinencia de los temas brindados en simulaciones y ejercicios con los involucrados.	En cuanto al fortalecimiento del desempeño y mejoramiento en los conocimientos y habilidades de los empleados, demostrados con la calidad en sus trabajos y medidas mediante la evaluación basada en ley.	Evaluaciones mixtas, fuera del área de trabajo (salones y aulas de capacitación).	Como un proceso educativo más cuantitativo.	Por Competencias	1.- Evaluación diagnóstica 2.-Evaluación intermedia 3.- Evaluación sumaria	Se plantea bajo la herramienta de Detección de Necesidades de Capacitación.	Se espera que con la implementación de este plan las evaluaciones de desempeño mejoren ya que este sería un método de evolución de este plan, seguidamente entrevistas con los jefes para consultar la evolución del personal expuesto a estas capacitaciones.	Por total de colaboradores, capacitados al mes.	La Secretaría de Estado en años anteriores, ha elaborado una encuesta para medir los resultados de satisfacción de la capacitación, misma que podría realizarse en cada una de las capacitaciones coordinadas con la Dirección de Servicio Civil a partir de año 2019.	Se evalúa capacidades económicas para poder cubrir y se toman las más factibles en la parte económica y las demás se imparten por INFOP o capacitaciones internas.	No existe un método real de evaluación
¿RECOGE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL ESTE PLAN?	INCREMENTANDO CONDUCTAS POSITIVAS Y RENDIMIENTO DE PERSONAL, GENERANDO CONDUCTAS POSITIVAS Y MEJORAS EN EL CLIMA DE TRABAJO, CONTRIBUIR A QUE LOS EMPLEADOS REALICEN ROL DE SERVIDORES PUBLICOS	Mediante el cumplimiento de los siguientes aspectos: a) El proceso de capacitación debe fomentar la práctica reflexiva y la construcción a partir de la misma. Se aprende haciendo y reflexionando sobre lo que se hace y cómo se hace. b) El proceso de capacitación debe ser participativo. Se trata de construir conocimiento a partir de las experiencias, las vivencias y los conocimientos previos de los participantes) Se debe partir del conocimiento y de la experiencia de los participantes y resaltar las implicaciones prácticas que se juzgen necesarias mediante la búsqueda de acuerdos y consensos entre los participantes) La capacitación debe impartirse privilegiando el uso de metodologías y herramientas que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos como los talleres y el aprendizaje cooperativo. E) La concepción de unidades de capacitación y de los contenidos de las mismas deben traducirse en términos del desarrollo de capacidades, habilidades y competencias que faciliten los procesos de organización, de toma de decisiones y de formas de intervención para la gestión del riesgo) La capacitación institucional debe contribuir a que los empleados capacitados puedan ser agentes multiplicadores de la capacitación recibida y les permita fortalecer su compromiso con la institución.	Si	Si	al aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación nos proporcionan las debilidades que presentamos el plan de capacitaciones es elaborado de acuerdo a ellos, después de brindar la capacitación los resultados serán medidos al aplicar la evaluaciones al personal.	Si	A través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	A través de una herramienta que ha sido implementado el Departamento de Capacitación.	En primera instancia se realizó el debido estudio de las DNC de las unidades de la Secretaría de Educación.	Se necesita fortalecer según in diagnóstico de necesidades de capacitación.	Si	Si	Cada Jefe de Departamento quien maneja el plan estratégico solicita las capacitaciones en el mes de noviembre donde solicitan fortalecimientos en áreas que ven deficiencias para el cumplimiento de la sus metas  pues no se cuenta con presupuesto para capacitaciones No se trabaja con lo que está disponible, en nuestro caso INFOP

<p><b>¿QUÉ SUGERENCIAS TIENE PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CAPACITACIÓN DE LA DGSC, EN CUANTO A LA FORMA?</b></p>	<p>QUE SE TOMEN EN CONSIDERACIÓN LAS SUGERENCIAS PLASMADAS EN CADA PLAN DE CAPACITACIÓN REMITIDO A LA DGSC</p>	<p>NO HUBO RESPUESTA</p>	<p>Recoger las necesidades institucionales de capacitación de personal con todos sus componentes, ejes temáticos y los productos que se desean obtener.</p>	<p>Los planes de capacitación de cada secretaría sean recepcionados en el mes de diciembre de cada año, así podrán ser sometidos a cambios con anticipación y podrán ser ejecutados en tiempo y forma.</p>	<p>Un plan que plantee con claridad el puesto de trabajo, funciones: identificar bloques de competencia que pueden ser: generales, técnicas y transversales</p>	<p>Categorizar los puestos y hacer las capacitaciones por perfiles laborales</p>	<p>Hacer mesas de trabajo con las instituciones Intercambio de capacitaciones Interinstitucionales Hacer las capacitaciones en cada institución con instructores de INFOP y otros</p>	<p>Sin respuesta</p>	<p>Creo que la DGSC debería de arrancar lo antes posibles ya que los funcionarios esperan hechos ya sean para habilidades blandas o temas para habilidades duras.</p>	<p>Establecer reuniones de trabajo para alinear objetivos.</p>	<p>Que la Dirección General de Servicio Civil, suscriba convenios con diferentes organismos, instituciones pública y privadas para poder dar cobertura a las necesidades planteadas en los planes de las diferentes instituciones del estado.</p>	<p>Que se puedan abarcar todas las capacitaciones administrativas y técnicas buscar recursos externos para el financiamiento y poder cubrir un 100% de lo solicitado por Secretaría.</p>	<p>Sugerencias de las entidades de gobierno</p>
<p><b>¿QUÉ FORMAS DE EVALUACIÓN PROPONDRÍA?</b></p>	<p>MODELO KIRPATRICK, MODELO ROI</p>	<p>Cumplimiento de objetivos, INDICADORES Y HERRAMIENTAS INTERACTIVAS DIGITALES DE EVALUACIÓN</p>	<p>Evaluación mediante administración por objetivos.</p>	<p>Evaluaciones orales y escritas: Entrevistas Observaciones en el lugar de trabajo</p>	<p>Debe ser una evaluación con base en resultados, logro de metas, mejora de las relaciones, fortalecimiento de liderazgo personal e interpersonal, clima y ambiente laboral</p>	<p>Identificar la competencia específica por puesto laboral</p>	<p>1.- Evaluación diagnóstica 2.-Evaluación intermedia 3.- Evaluación sumaria</p>	<p>Sin respuesta</p>	<p>Creo que las evaluaciones de personal deben de ser bimestrales o quizás trimestrales ya que sería de ayuda para darnos cuentas si en realidad el plan de capacitación está dando los resultados esperados por las autoridades de la Secretaría de Educación y la DGSC.</p>	<p>Evaluaciones de desempeño semestrales.</p>	<p>En el Plan de Capacitación para el 2019, como se está desarrollando con la coordinación de la Dirección General de Servicio Civil, podría estandarizarse una encuesta de Evaluación de aplicación al finalizar cada capacitación.</p>	<p>Evaluación en campo.</p>	<p>Sin respuesta</p>

Anexo 6. Resultados de las encuestas

**Tablas**

**Tabla 1. Rango de edad**

<b>Rango de Edad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>20 a 30</b>	44	15%
<b>31 a 40</b>	107	36%
<b>41 a 50</b>	81	27%
<b>MAYOR DE 50</b>	68	23%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2. Género**

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>FEMENINO</b>	198	66%
<b>MASCULINO</b>	100	33%
<b>NO RESPONDIÓ</b>	2	1%
<b>Grand Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3. Nivel académico**

<b>Nivel Académico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>MAESTRÍA</b>	15	5%
<b>PREGRADO COMPLETO</b>	68	23%
<b>PRIMARIA</b>	3	1%
<b>SECUNDARIA</b>	163	54%
<b>TÉCNICO UNIVERSITARIO</b>	43	14%
<b>NO RESPONDIÓ</b>	8	3%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. Institución donde trabaja**

<b>Institución donde trabaja</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</b>	85	28%
<b>SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN</b>	52	17%
<b>SECRETARÍA DE SALUD</b>	163	54%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5. Cargo que desempeña**

<b>Cargo que desempeña</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
ADMINISTRATIVO	1	0%
ANALISTA	6	2%
ANALISTA DE CAPACITACIÓN	1	0%
ANALISTA DE COMPRAS	1	0%
ANALISTA DE DATOS	1	0%
ANALISTA DE EXPEDIENTES	2	1%
ANALISTA DE PLANILLAS	1	0%
ANALISTA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	0%
ANALISTA PRESUPUESTARIO	1	0%
ANALISTA SIARH	7	2%
ANALISTA SIARH	1	0%
APOYO A GERENCIA	1	0%
ASESOR LEGAL	8	3%
ASESORA LEGAL	1	0%
ASISTENTE	1	0%
ASISTENTE	1	0%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	6	2%
ASISTENTE CONTABLE	1	0%
ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1	0%
ASISTENTE DE AUDITORIA	1	0%
ASISTENTE DE COOPERACIÓN	1	0%
ASISTENTE DE INFORMÁTICA	1	0%
ASISTENTE DE PERSONAL	2	1%
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	2	1%
ASISTENTE EJECUTIVO	2	1%
ASISTENTE TÉCNICO	4	1%
AUDITOR	4	1%
AUDITOR I	4	1%
AUDITOR II	2	1%
AUDITOR II	1	0%
AUDITOR III	2	1%
AUDITOR INTERNO	8	3%
AUDITOR INTERNO I	1	0%
AUDITOR OPERATIVA	1	0%
AUXILIAR	1	0%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	12	4%
AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN	2	1%

<b>AUXILIAR DE BODEGA</b>	1	0%
<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>	1	0%
<b>AUXILIAR DE ESTADÍSTICAS</b>	1	0%
<b>AUXILIAR DE MANTENIMIENTO</b>	2	1%
<b>AUXILIAR JURÍDICO</b>	2	1%
<b>AUXILIAR TECNOLÓGICO DE MONITOREO</b>	1	0%
<b>AYUDANTE DE GUARDALMACÉN</b>	1	0%
<b>CODIFICADOR DE DOCUMENTOS</b>	3	1%
<b>COMUNICACIONES</b>	1	0%
<b>CONSERJE</b>	8	3%
<b>CONSERJE I</b>	1	0%
<b>CONTADOR</b>	14	5%
<b>COORDINADOR DE SOPORTE TECNOLÓGICO</b>	1	0%
<b>ENCARGADA DE UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>	1	0%
<b>ENCARGADO DE CUOTA PATRONAL</b>	1	0%
<b>ENCARGADO DE MATRICULA VEHICULAR</b>	2	1%
<b>ESTADÍGRAFO</b>	8	3%
<b>GERENTE DE NEGOCIOS AUXILIAR</b>	1	0%
<b>INFORMÁTICA</b>	1	0%
<b>INSPECTOR DE BIENES NACIONALES</b>	2	1%
<b>JEFE</b>	2	1%
<b>JEFE DE ARCHIVO</b>	1	0%
<b>JEFE DE ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>	1	0%
<b>JEFE DE AUDITORIA</b>	1	0%
<b>JEFE DE AUDITORIA INTERNA</b>	1	0%
<b>JEFE DE BODEGA</b>	1	0%
<b>JEFE DE EQUIPO</b>	1	0%
<b>JEFE DE UNIDAD</b>	1	0%
<b>JEFE DE UNIDAD DE COMPRAS</b>	1	0%
<b>LEGAL</b>	1	0%
<b>MANTENIMIENTO</b>	1	0%
<b>MENSAJERO</b>	2	1%
<b>MOTORISTA</b>	1	0%
<b>OFICIAL ADMINISTRATIVO</b>	4	1%
<b>OFICIAL COMPRADOR</b>	1	0%
<b>OFICIAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>	3	1%
<b>OFICIAL DE ATENCIÓN AL PÚBLICO</b>	1	0%
<b>OFICIAL DE COMPRAS</b>	1	0%
<b>OFICIAL DE MANTENIMIENTO</b>	1	0%

<b>OFICIAL DE PERSONAL</b>	2	1%
<b>OFICIAL DE PERSONAL I</b>	2	1%
<b>OFICIAL DE PERSONAL II</b>	1	0%
<b>OFICIAL DE TRANSFERENCIAS</b>	1	0%
<b>OFICIAL DE VENTANILLA</b>	1	0%
<b>OFICIAL ENLACE</b>	1	0%
<b>OFICIAL FINANCIERO</b>	1	0%
<b>OFICIAL JURÍDICO</b>	13	4%
<b>OFICINISTA</b>	8	3%
<b>OFICINISTA</b>	1	0%
<b>OFICINISTA MECANÓGRAFO</b>	3	1%
<b>OPERADOR DE MÁQUINAS</b>	2	1%
<b>PEDAGOGA</b>	1	0%
<b>PERIODISTA</b>	1	0%
<b>PLANIFICADOR</b>	1	0%
<b>PREINTERVENTOR</b>	2	1%
<b>RECEPCIONISTA</b>	2	1%
<b>RELACIONADORA PÚBLICA</b>	1	0%
<b>RELACIONADORA PÚBLICA</b>	2	1%
<b>SECRETARIA</b>	22	7%
<b>SECRETARIA</b>	1	0%
<b>SECRETARIA EJECUTIVA</b>	1	0%
<b>SECRETARIA III</b>	2	1%
<b>SECRETARIA TÉCNICA</b>	1	0%
<b>SOPORTE TÉCNICO</b>	1	0%
<b>SUPERVISOR DE AUDITORIA INTERNA</b>	1	0%
<b>TÉCNICO</b>	9	3%
<b>TÉCNICO AMBIENTAL</b>	1	0%
<b>TÉCNICO APROBADOR</b>	1	0%
<b>TÉCNICO ASISTENTE</b>	1	0%
<b>TÉCNICO DE ACCIONES</b>	1	0%
<b>TÉCNICO DE CONTRATOS</b>	3	1%
<b>TÉCNICO DIGITALIZADOR</b>	1	0%
<b>TÉCNICO EJECUTOR</b>	1	0%
<b>TÉCNICO EN ACCIONES</b>	2	1%
<b>TÉCNICO EN AIRE ACONDICIONADO</b>	1	0%
<b>TÉCNICO EN ANÁLISIS</b>	1	0%
<b>TÉCNICO EN CODIFICACIÓN</b>	1	0%
<b>TÉCNICO EN CONTRATOS</b>	1	0%
<b>TÉCNICO EN COOPERACIÓN</b>	3	1%
<b>TÉCNICO EN GESTIÓN DE RIESGOS</b>	1	0%

TÉCNICO EN HOSPITAL	1	0%
TÉCNICO EN INFORMÁTICA	2	1%
TÉCNICO EN LABORATORIO	1	0%
TÉCNICO EN PLANILLAS	6	2%
TÉCNICO EN PREINTERVENCIÓN	1	0%
TÉCNICO EN SALUD AMBIENTAL	1	0%
TÉCNICO EN TRÁMITES	2	1%
TÉCNICO NORMATIVO	2	1%
TÉCNICO SIARH	5	2%
TÉCNICO SUPERVISOR	1	0%
TÉCNICO SIARH	1	0%
TRANSCRIPTOR	1	0%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6. Grupo ocupacional**

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
ADMINISTRATIVO	154	51%
EJECUTIVO	4	1%
TÉCNICO	142	47%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7. Tiempo de trabajar en la institución**

<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
6 MESES A 1 AÑO	24	8%
DE 1 A 5 AÑOS	81	27%
MÁS DE 5 AÑOS	186	62%
MENOS DE 6 MESES	8	3%
NO RESPONDIÓ	1	0%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la Dirección General de Servicio Civil en los últimos 12 meses?**

<b>Ha recibido capacitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
NO	292	97%
SI	8	3%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9. ¿En qué temas ha recibido capacitación de parte de la Dirección General de Servicio Civil?**

<b>Temas de capacitación recibida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
HABILIDADES BLANDAS	3	43%
HABILIDADES DURAS	4	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10. En las capacitaciones recibidas anteriormente, ¿se relacionaron las mismas con los objetivos estratégicos y metas de la institución donde trabaja?**

<b>Relación de la capacitación con los objetivos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	88%
NO RESPONDIÓ	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11. En las capacitaciones recibidas, ¿le dieron seguimiento y evaluación a las mismas?**

<b>Seguimiento de la capacitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
NO	3	38%
NO RESPONDIÓ	2	25%
SI	3	38%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12. ¿Cuánto fue el tiempo de duración de la capacitación?**

<b>Duración capacitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1 a 8 HORAS	1	13%
MÁS DE 24 HORAS	6	75%
NO RESPONDIÓ	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13. De acuerdo a las funciones que desempeña en su trabajo, ¿en qué áreas considera que necesita ser capacitado?**

<b>Áreas de necesidad de capacitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
HABILIDADES BLANDAS Y DURAS	80	27%
HABILIDADES BLANDAS	46	15%
HABILIDADES DURAS	145	48%
NO RESPONDIÓ	29	10%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14. ¿Cómo le gustaría que fueran las metodologías en las capacitaciones?**

<b>Metodologías de capacitación preferidas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>MAGISTRALES, PARTICIPATIVAS Y CONSTRUCTIVAS</b>	40	13%
<b>MAGISTRALES</b>	18	6%
<b>PARTICIPATIVAS Y CONSTRUCTIVAS</b>	222	74%
<b>NO RESPONDIÓ</b>	20	7%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

## Anexo 7: Formato de evaluación posterior a la impartición de capacitaciones

### TEMA DE CAPACITACIÓN

Fecha:

Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional será tomada en consideración para mejorar en dicho proceso. Por favor, marque con una X a cada una de las interrogantes planteadas:

**1.- Malo      2.- Regular      3.- Bueno      4.- Muy Bueno      5.- Excelente**

**1. UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN EL MÓDULO.** Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en el Módulo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**2. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL MODULO.** Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el facilitador para impartir los contenidos fue:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**3. GRADO DE MOTIVACIÓN DEL FACILITADOR.** Nivel de participación y de motivación ofrecida por el facilitador:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN.** Respecto al lenguaje y orden dado al modulo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5. NIVEL DE ASIMILACION Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS.** Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**6. CALIDAD DEL MATERIAL ENTREGADO.** Se le suministro todos los materiales necesarios para recibir la capacitación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**7. INFRAESTRUCTURA Y COMODIDAD DEL LUGAR DE CAPACITACIÓN** el local cuenta con todas las condiciones pedagógicas requeridas para recibir la capacitación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**8. CALIDAD Y CLARIDAD DE LOS EJEMPLOS ENTREGADOS.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**9. CUMPLIMIENTO DEL HORARIO Y DEL PROGRAMA.** Se cumplió a cabalidad con el horario y programa previamente establecido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:**

---

---

---

---

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

**INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El informe tiene como finalidad conocer cuáles son las necesidades de capacitación institucionales; sus respuestas son muy importantes para poder programar las acciones de capacitación que sean más factibles para su institución pública.

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

**A Datos de identificación del Institución pública y Enlace:**

**Institución pública:** \_\_\_\_\_

**Nombre del enlace de capacitación:** \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa en la Institución pública:** \_\_\_\_\_

**Teléfono y correo electrónico:** \_\_\_\_\_

**B**

Número de servidores públicos	Personal de base		Personal de confianza	Hombres	Mujeres
	Sindicato XX	Sindicato XX			

**C**

Nivel de Escolaridad del Total de personas que laboran en el Institución pública Grado Máximo de Estudios	
Nivel de Escolaridad	Número de Empleados que lo acreditan
Primaria inconclusa	
Secundaria	
Bachillerato o Carrera Técnica	
Licenciatura o Profesional	

<b>Estudios de Postgrado</b>	
	<b>Total*</b>

\*El total debe coincidir con dato del número de servidores públicos que laboran en el Institución pública.

**D**

<b>Directrices Institucionales del Institución pública</b>	
<b>Misión:</b>	
<b>Visión:</b>	
<b>Valores Institucionales:</b>	

**E**

<b>Actividades, Usuarios, Servicios y Proyectos del Institución pública</b>	
<b>Mencione las actividades que realizan.</b>	
<b>Mencione el usuario y/o tipo de ciudadano que recibe los servicios que ustedes proporcionan.</b>	
<b>Mencione los requisitos o características que debe tener el servicio que se proporciona.</b>	
<b>Mencione los proyectos que contemplan realizar.</b>	

**F**

<b>Personal certificado en Normas de Competencias Laborales</b>		
<b>No. de Personas</b>	<b>Norma</b>	<b>Institución Certificadora</b>


**G**

Personal que recibió capacitación en los últimos tres años					
No. de Personas	Cursos	Recibió Constancia, Diploma o Certificado		Forma parte de su expediente *	
		Sí	No	Sí	No

\*Se sugiere que la capacitación que reciba el personal se integre en sus respectivos expedientes; con la finalidad de actualizar la información de los servidores públicos y el banco de capacidades de la Institución.

**H**

Detalle qué tipo de capacitación requiere para la Formación y Mejora Continua del personal; a fin de lograr el óptimo desempeño laboral		
Curso o Taller	Dirigido a:	No. aproximado de participantes





**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La presente encuesta tiene como finalidad conocer cuáles son las necesidades de capacitación institucionales; sus respuestas son muy importantes para poder programar las acciones de capacitación que sean más factibles para su institución pública.

**Institución:**

**Fecha de realización:**

**Nombre del Servidor Público:**

**Tiempo de Laborar en la Institución:**

**Cargo desempeñado:**

**Departamento / área:**

**Ubicación geográfica:**

**INSTRUCCIONES:** Marca con una "X" un curso de cada módulo que aparece en el catálogo, tomando en cuenta las funciones descritas en el recuadro anterior.

CULTURA INSTITUCIONAL		
INDUCCIÓN		INTEGRÁNDONOS CON RITMO Y VALOR INSTITUCIONAL
IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y PERSPECTIVA DE GÉNERO		VIVO LOS VALORES INBAL
PREVENCIÓN Y HOSTIGAMIENTO DE ACOSO SEXUAL		DIVERSIDAD SEXUAL, INCLUSIÓN Y NO DISCRIMINACIÓN (EN LÍNEA)
COMUNICACIÓN INCLUYENTE		MEDIDAS PARA LA IGUALDAD EN EL MARCO DE LA LEY FEDERAL PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN
DERECHOS HUMANOS		EL ABC DE LA IGUALDAD Y LA NO DISCRIMINACIÓN
MASCULINIDADES		PREVENCIÓN SOCIAL DE LAS VIOLENCIAS CON ENFOQUE ANTIDISCRIMATORIO

TIPOS Y MANIFESTACIONES DE VIOLENCIA LABORAL	CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	VALORES E INTEGRIDAD PERSONAL	
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO	
EQUIDAD DE GÉNERO EN EL CONTEXTO LABORAL Y FAMILIAR	LEY DE SERVICIO CIVIL Y SU APLICACIÓN	
<b>INFORMÁTICA</b>		
INTRODUCCIÓN A WINDOWS 7	PHOTOSHOP BÁSICO	
WORD BÁSICO 2013	PHOTOSHOP INTERMEDIO	
WORD AVANZADO 2013	PHOTOSHOP AVANZADO	
EXCEL BÁSICO 2013	AUTOCAD NIVEL I	
EXCEL INTERMEDIO 2013	AUTOCAD NIVEL II	
EXCEL AVANZADO 2013	AUTOCAD NIVEL III	
POWER POINT 2013	FOTOGRAFÍA DIGITAL	
INTERNET	ACCESS	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO	
PRODUCTIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	CREATIVIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
MAPAS MENTALES Y CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	COMO ESTABLECER INDICADORES	
LIDERAZGO SITUACIONAL	FINANZAS PARA NO FINANCIEROS	
LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO Y SU REGLAMENTO	EL ARTE DE LA COLABORACIÓN: CÓMO INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO	
CONTABILIDAD PARA NO CONTADORES		
<b>APOYO ADMINISTRATIVO</b>		
ORTOGRAFÍA BÁSICA	ARCHIVO DE TRÁMITE	
ORTOGRAFÍA INTERMEDIA	SISTEMA ALBALÁ	
ORTOGRAFÍA AVANZADA	DESARROLLO DE LA MEMORIA	
REDACCIÓN BÁSICA	REDACCIÓN PRÁCTICA Y MODERNA	
REDACCIÓN INTERMEDIA	ACTUALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL	
REDACCIÓN AVANZADA	ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	APRENDIZAJE COMPARTIDO	
ASESORÍA PREJUBILATORIA	TRABAJO EN EQUIPO	
COMPROMISO Y CALIDAD EN EL SERVICIO	LECTURA RÁPIDA Y COMPRENSIÓN	
APRENDER A APRENDER	CALIDAD EN EL SERVICIO	

EFFECTIVIDAD LABORAL Y ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES	CORTESÍA TELEFÓNICA Y SERVICIO AL USUARIO
<b>IDIOMA</b>	
INGLÉS BÁSICO I, II, III	INGLÉS AVANZADO I, II, III
INGLÉS INTERMEDIO I, II, III	FRANCÉS (BÁSICO, INTERMEDIO, AVANZADO)
<b>OFICIOS</b>	
CARPINTERÍA	PLOMERÍA
ELECTRICIDAD	CERRAJERÍA
AIRE ACONDICIONADO	REGISTRO DE AUDIO
<b>ESPECIALIDADES</b>	
MUSEOGRAFÍA BÁSICA I	INTRODUCCIÓN A LA HISTORIA DEL ARTE
MUSEOGRAFÍA BÁSICA III	ELEMENTOS ARTÍSTICOS EN LA HISTORIA DE MÉXICO
INTRODUCCIÓN A LAS BIBLIOTECAS	EL CUERPO EN MOVIMIENTO
INTRODUCCIÓN AL LENGUAJE DE LA MÚSICA	ILUMINACIÓN TEATRAL
REDACCIÓN PARA INVESTIGADORES	
TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE GRUPOS ESCOLARES	
<b>PROTECCIÓN CIVIL</b>	
SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO	PRIMEROS AUXILIOS
COMBATE DE INCENDIOS I	EVACUACIÓN DE INMUEBLES
COMBATE DE INCENDIOS II	FORMACIÓN DE BRIGADISTAS
COMBATE DE INCENDIOS III	PROTECCIÓN CIVIL
TÉCNICAS DE RESCATE	
<b>DESARROLLO HUMANO</b>	
RELACIONES INTERPERSONALES	MANEJO DE ESTRÉS
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE ESTRÉS
INTELIGENCIA EMOCIONAL	RECONOCIENDO TU PERSONA EN EL TRABAJO Y LA FAMILIA
COACHING PARA EQUIPOS DE TRABAJO	ACTITUD POSITIVA
<b>DESARROLLO HUMANO</b>	
MANEJO DE CONFLICTOS CON PNL	SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO
RESILIENCIA (Capacidad para afrontar la adversidad traumática)	GENERACIÓN DE AUTOESTIMA
HÁBITOS DE LA EFECTIVIDAD PERSONAL	CAMBIO DE PARADIGMAS
APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL	HÁBITOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

FRUSTRACIÓN EN EL CONTEXTO LABORAL	ESCUELA PARA PADRES
EDUCACIÓN EMOCIONAL PARA DESARROLLO HUMANO	PROYECTO DE VIDA
CREATIVIDAD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PRODUCTIVIDAD	ESTRATEGIAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA