

**MINISTERIO DEL TRABAJO  
SUBSECRETARÍA DE MERITOCRACIA Y DESARROLLO DEL  
TALENTO HUMANO**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**



Ministerio  
del Trabajo



**CONTENIDO:**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.    | DATOS INICIALES DEL PROYECTO .....   | 1  |
| 1.1   | Tipo de solicitud de dictamen .....  | 1  |
| 1.2   | Nombre del Proyecto .....  | 1  |
| 1.3   | Entidad Ejecutora.....   | 1  |
| 1.4   | Entidad operativa desconcentrada (EOD).....  | 1  |
| 1.5   | Ministerio Coordinador.....  | 1  |
| 1.6   | Sector, Subsector y Tipo de Inversión .....  | 1  |
| 1.7   | Plazo de Ejecución.....  | 1  |
| 1.8   | Monto Total .....  | 2  |
| 2.    | DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA.....  | 3  |
| 2.1   | Descripción de la situación actual del sector, área o zona de intervención y de influencia por el desarrollo del programa y proyecto ..... | 3  |
| 2.2   | Identificación, Descripción y Diagnóstico del Problema.....  | 4  |
| 2.3   | Línea Base del Proyecto .....  | 11 |
| 2.4   | Análisis de oferta y demanda .....   | 16 |
| 2.5   | Identificación y caracterización de la población objetivo .....  | 25 |
| 2.6   | Ubicación geográfica e impacto territorial.....  | 27 |
| 3.    | ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN .....  | 27 |
| 3.1   | Alineación objetivo estratégico institucional.....   | 27 |
| 3.2   | Contribución del proyecto a la meta del pnd 2021-2025 .....  | 28 |
| 4.    | MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....   | 29 |
| 4.1   | Objetivo general y objetivos específicos .....   | 29 |
| 4.2   | Indicadores de resultado .....   | 29 |
| 4.3   | Marco lógico.....  | 29 |
| 4.3.1 | Anualización de las metas de los indicadores del propósito .....   | 34 |
| 5.    | ANÁLISIS INTEGRAL .....  | 34 |
| 5.1   | Viabilidad Técnica.....  | 34 |
| 5.2   | Descripción de la Ingeniería del Proyecto .....  | 39 |
| 5.3   | Especificaciones Técnicas .....  | 45 |
| 5.4   | Viabilidad Financiera Fiscal .....   | 58 |
| 5.5   | Viabilidad Económica.....  | 58 |
| 5.6   | Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.....             | 58 |
| 5.7   | Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.....                         | 59 |
| 5.8   | Flujo económico .....  | 63 |
| 5.8.1 | Indicadores Económicos (TIR, VAN Y Otros).....   | 64 |
| 5.9   | Viabilidad Ambiental y Sostenibilidad Social .....   | 64 |
| 5.9.1 | Análisis de Impacto Ambiental y Riesgos .....  | 64 |
| 5.9.2 | Sostenibilidad Social.....   | 65 |
| 6     | FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO.....  | 65 |
| 7     | ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN .....  | 68 |
| 7.1   | Estructura operativa .....   | 68 |
| 7.2   | Arreglos institucionales y modalidad de ejecución.....   | 70 |
| 7.3   | Cronograma valorado por componentes y actividades .....  | 70 |
| 7.4   | Demanda pública nacional plurianual.....   | 72 |
| 8     | ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....   | 73 |
| 8.1   | Seguimiento a la ejecución del programa y proyecto .....   | 73 |
| 8.2   | Evaluación de Resultados .....   | 73 |
|       | ANEXOS .....   | 74 |

**TABLAS:**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Desagregación presupuestaria del Proyecto. (En USD).....  | 2  |
| Tabla 2. Procesos de Talento Humano observados por auditorías de gestión.....  | 7  |
| Tabla 3. Empleados de Gobierno capacitados y no capacitados.....   | 13 |
| Tabla 4. Número de instituciones y servidores públicos beneficiarios.....  | 13 |
| Tabla 5. Número de Empleados de Gobierno según sexo.....   | 14 |
| Tabla 6. Número de Empleados de Gobierno según autoidentificación.....   | 14 |
| Tabla 7. Empleados de Gobierno según grupos de edad.....   | 14 |
| Tabla 8. Empleados de Gobierno según nivel de Instrucción.....   | 15 |
| Tabla 9. Empleados de Gobierno según modalidad contractual.....  | 15 |
| Tabla 10. Distribución porcentual de Empleados de Gobierno en territorio.....  | 16 |
| Tabla 11. Oferta de capacitación de la Corporación Élite.....  | 17 |
| Tabla 13. Oferta Académica del SECAP para UATH.....  | 18 |
| Tabla 14. Empleados de Gobierno Capacitados.....   | 22 |
| Tabla 15. Número y porcentaje de servidores públicos que trabajan en las unidades de administración del talento humano – UATH según sexo.....              | 22 |
| Tabla 16. Número y porcentaje de servidores públicos que trabajan en las unidades de administración del talento humano – UATH según modalidad laboral..... | 23 |
| Tabla 17. Número y porcentaje de servidores públicos que laboran en las unidades de administración del talento humano – UATH según régimen laboral.....    | 23 |
| Tabla 18. Número y porcentaje de servidores públicos que laboran en las unidades de administración del talento humano – UATH por provincia.....            | 24 |
| Tabla 19. Estimación de beneficiarios de la fase efecto multiplicador.....   | 25 |
| Tabla 20. Número y porcentaje de servidores públicos que accedan a los procesos de capacitación según sexo.....  | 26 |
| Tabla 21. Número y Porcentaje de Servidores Públicos que accedan a los procesos de capacitación según modalidad laboral.....                               | 26 |
| Tabla 22. Número y porcentaje de Servidores Públicos que accedan a los procesos de capacitación según régimen laboral.....                                 | 26 |
| Tabla 24. Anualización de las metas de los indicadores de propósito.....   | 34 |
| Tabla 25. Temario de Capacitación Programa UATH.....   | 35 |
| Tabla 26. Resumen narrativo del Componente 1.....  | 39 |
| Tabla 27. Resumen narrativo del componente 2.....  | 41 |
| Tabla 28. Temas virtuales según módulo.....  | 48 |
| Tabla 29. Servidores que soporta la plataforma virtual Moodle.....   | 48 |
| Tabla 30. Número de horas por módulo.....  | 56 |
| Tabla 31. Resumen Presupuestario.....  | 59 |
| Tabla 32. Detalle Costos Componente 1 “Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano”.....                          | 59 |
| Tabla 33. Detalle Costos Componente 2 “Implementar un programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano”.....   | 60 |
| Valoración de Gastos de Operación.....   | 60 |
| Tabla 34. Gastos de Operación.....   | 60 |
| Tabla 35. Gastos de Administrativos.....   | 61 |
| Tabla 36. Cálculo de Beneficios Efecto Multiplicador Anual.....  | 62 |
| Tabla 37. Beneficios efecto multiplicador.....   | 63 |
| Tabla 38. Flujo Económico.....   | 63 |
| Tabla 39. Indicadores Económicos.....  | 64 |
| Tabla 40. Fuentes de financiamiento.....   | 65 |
| Tabla 41. Arreglos Institucionales.....  | 70 |
| Tabla 42. Cronograma valorado por componentes y actividades.....   | 71 |
| Tabla 43. Demanda Pública.....   | 72 |

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### 1. DATOS INICIALES DEL PROYECTO

#### 1.1 Tipo de solicitud de dictamen

Dictamen de Aprobación.

#### 1.2 Nombre del Proyecto

“Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano” CUP: 113150000.0000.381389

#### 1.3 Entidad Ejecutora

Ministerio del Trabajo.

#### 1.4 Entidad operativa desconcentrada (EOD)

Subsecretaría de Meritocracia y Desarrollo del Talento Humano / Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano.

#### 1.5 Ministerio Coordinador

No aplica.

Mediante Decreto Ejecutivo Nro. 7, de fecha 24 de mayo de 2017, el ex Presidente de la República, Lenin Moreno, dispuso la supresión de Ministerios Coordinadores.

Actualmente, no existen Ministerios Coordinadores dentro de la Función Ejecutiva.

Mediante Decreto Ejecutivo Nro. 262, de fecha 20 de noviembre de 2021, se determinó la organización y funcionamiento del Gabinete Estratégico, Gabinetes Sectoriales y otros espacios de coordinación, mismo que en su artículo 5, literal c, establece al Ministerio del Trabajo como miembro pleno del Gabinete Productivo.

#### 1.6 Sector, Subsector y Tipo de Inversión

De acuerdo con los sectores de planificación identificados por la Secretaría Nacional de Planificación - (SNP), este proyecto se enmarca en:

**Sector:** Talento Humano

**Subsector:** Educación

**Tipo de intervención:** T06 - Fortalecimiento Institucional- Capacitación

#### 1.7 Plazo de Ejecución

El Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano inicialmente fue planteado para un plazo de ejecución de 4 años iniciando en junio del año 2018 y culminando en diciembre del año 2021. Posteriormente, el 1 de septiembre de 2020, se recibe, la Notificación de resolución de Modificación de Resolución de concesión de Subvención de cooperación Internacional y de reajuste de anualidades de la subvención de cooperación internacional expediente n° 2018/SPE/0000400037, mediante la cual se extiende el plazo previsto para la ejecución de la intervención subvencionada de 24 a 39 meses.

Es así como el proyecto, en su reprogramación, plantea un plazo de ejecución de 39 meses iniciando en octubre del año 2019 y finalizando en junio del 2022.

Inicialmente se elaborará los contenidos del Programa de Capacitación, y posteriormente llevar a cabo la capacitación de los servidores de las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH), incluyendo la evaluación de conocimientos y satisfacción; una vez culminada la etapa de ejecución del Programa se prevé la elaboración del informe de transferencia del mismo, considerando los resultados de la fase efecto multiplicador, previsto ejecutarse con los beneficiarios directos e indirectos de las unidades administrativas de talento humano, promoviendo redes de aprendizaje institucional en el sector público.

### 1.8 Monto Total

La inversión económica para el Programa de Capacitación en gestión del talento humano para los años, 2019, 2020, 2021 y 2022 es de 260.000 euros, presupuesto que será financiado con fondos de cooperación internacional (Unión Europea a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID), los valores que se generen en la ejecución del proyecto correspondiente a impuestos serán financiados con fondos del Ministerio del Trabajo. El informe de transferencia lo realizará el Ministerio del Trabajo con los medios de verificación, seguimiento y evaluación de satisfacción del proceso de capacitación.

**Tabla 1. Desagregación presupuestaria del Proyecto. (En USD).**

| Detalle Componentes  | Año Ejecución | Costos Financiados por AECID | IVA <sup>1</sup> Financiado por el Estado | Total             | Diferencia         |
|--|---------------|------------------------------|---|-------------------|--------------------|
| Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano | 2019          | 14.514,00                    | 1741,68                                   | <b>74.311,68</b>  | Monto ejecutado    |
|  | 2020          | 58.056,00                    |   |                   |                    |
| Implementar un programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano                | 2022          | 231.363,06                   |   | <b>231.363,06</b> | Monto por ejecutar |
| <b>MONTO TOTAL DE INVERSIÓN</b>  |               | <b>303.933,06</b>            | <b>1741,68<sup>2</sup></b>                | <b>305.674,74</b> |                    |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

Es importante indicar que durante el año 2021, se desarrollaron las actividades y productos planificados para la culminación del primer componente del Programa, sin embargo, al terminar los

<sup>1</sup> Es importante mencionar que mediante oficio CV-292-2016 OTC-ECU de fecha 10 de octubre de 2016, el Coordinador General de la AECID informó a esta Cartera de Estado que el proyecto elaborado por la Dirección de Capacitación del Ministerio del Trabajo fue aprobado por ese organismo. En el mencionado documento además se comunicó que: “*el IVA no es en ningún caso imputable a proyectos financiados con fondos europeos. Le ruego en consecuencia, tomar las medidas presupuestarias oportunas para cofinanciar este impuesto con fondos fiscales*”.

<sup>2</sup> Monto financiado por el Estado, asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas, correspondientes a crédito de libre disponibilidad (**Organismo:** 2003 – Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento; **Correlativo:** 2207- Financiamiento de Programas y Proyectos de Inversión IBRD 8978 EC).

Es importante señalar que mediante el Acuerdo No. 0075 de 01 de agosto de 2021 expedido por el Ministerio de Economía y Finanzas, se modifica el Acuerdo Ministerial No.312 de 26 de noviembre de 2012, correspondiente al “Instructivo para que las entidades del sector público regulen y compensen las cuentas por cobrar IVA en compras”, el cual a través del artículo 1, literal b, se incluye el numeral 4 con el siguiente texto: “(...) 4. El IVA en compras registrado a partir de 1 de agosto de 2021:

a) A partir de la citada fecha, cuando el agente de retención sean las entidades y organismos del sector público del Gobierno Central y Descentralizado, sus órganos desconcentrados y sus empresas públicas, universidades y escuelas politécnicas del país, retendrán el cien por ciento (100%) del Impuesto al Valor Agregado IVA.

La entidad que inicie nuevos procesos de contratación deberá certificar únicamente por el valor de la base imponible que implique el bien o servicio a contratar y procederá al registro contable del IVA (...).”.

productos durante el mes de noviembre, no fue posible devengar el presupuesto debido a los tiempos establecidos para el cierre del ejercicio fiscal.

Al 08 de marzo del 2022, la AECID ha desembolsado la totalidad de los recursos quedando en la CUENTA TE un saldo de **US\$ 238.620,06**.

## 2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

### 2.1 Descripción de la situación actual del sector, área o zona de intervención y de influencia por el desarrollo del programa y proyecto

El proyecto incidirá a nivel nacional, en todas las instituciones públicas a través de sus Unidades de Administración del Talento Humano.

Las Unidades de Administración de Talento Humano UATH de las instituciones públicas ecuatorianas de acuerdo con su grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional son *unidades adjetivas (procesos habilitantes de apoyo)* dentro de las estructuras organizacionales.

En este contexto las UATH se encuentran encargadas de elaborar de manera general los productos que se detallan a continuación, y se encuentran vinculados a las normativas técnicas dispuestas por el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano:

1. Selección del personal
2. Estructura ocupacional institucional
3. Plan anual de capacitación institucional
4. Informe de ejecución del plan de capacitación
5. Informe de ejecución del plan de evaluación del desempeño
6. Movimientos del personal
7. Reglamento interno de administración de talento humano
8. Contratos de personal
9. Informe de supresión de puestos
10. Informe de equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones institucionales
11. Plan de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial de la institución
12. Informe de ejecución de plan de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial de la institución;
13. Proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos institucionales
14. Informes de administración operativa del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones de los servidores del sector público; y,
15. Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, unidades o áreas.

Estos productos que se encuentran organizados en 8 macroprocesos de la gestión del talento humano, que son: planificación del talento humano, selección de personal, remuneraciones e ingresos complementarios, formación y capacitación, bienestar en el trabajo, medidas de seguridad laboral, evaluación de desempeño, régimen disciplinario y desvinculación.

Al interior de las UATH generalmente existen profesionales con perfiles de puesto para el desarrollo de actividades específicas donde se resaltan carreras de economía, recursos humanos, administración pública, administración de empresas, o carreras afines a la administración quienes son los encargados de dirigir (directivos) coordinar (especialistas) y efectuar-desarrollar (analistas) los procesos de la gestión del talento humano institucional.

Vale indicar que las UATH de las instituciones públicas tienen objetivos normados por la Constitución, la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP y su Reglamento General, normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, Código del Trabajo, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Decretos Ejecutivos que tratan sobre su área, instrumentos legales, normas internas y procedimientos propios de cada institución, entre otras. El marco legal que rige a las UATH es de responsabilidad de las autoridades institucionales y de los directivos de dicha área, el cumplimiento de las disposiciones legales es una garantía para el desarrollo eficiente del talento humano al interior de las instituciones públicas.

## 2.2 Identificación, Descripción y Diagnóstico del Problema

Con la aprobación de la Constitución de Montecristi del año 2008 el Ecuador inicia una profunda transformación en la administración pública, en el marco del modelo de democratización y reestructura del Estado. La transformación se resume en la conceptualización de la administración pública como un servicio a la colectividad, además se propone un modelo de gestión que pone énfasis en los resultados de la gestión pública y reclama mayor responsabilidad institucional sobre la prestación de los servicios públicos.

Así en octubre del 2010, se expide la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP donde se fijan políticas y prácticas para el Sector Público que permitan corregir el desorden remunerativo y los desfases en materia de recursos humanos, regular la organización de las instituciones en cumplimiento de las exigencias de la sociedad para brindar un servicio público eficaz, eficiente y de calidad y contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que trabaja en las instituciones y organismos del sector público.

La LOSEP define que el “servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”<sup>3</sup>.

En el año 2015, el Ministerio del Trabajo constituido como el ente rector en la definición de políticas de Estado y de Gobierno, relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público y remuneraciones, a través de la Dirección de Capacitación, actual Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, realizó un diagnóstico de problemas en la gestión del talento humano que evidencia que el proceso emprendido en el 2010, requiere aún grandes desafíos así por ejemplo de los 8 macroprocesos<sup>4</sup> que componen y organizan la gestión, 4 son identificados como los de mayor complejidad por parte de directores y analistas del área, con mayor frecuencia son observados y auditados por el organismo de control y *presentan una debilidad de conocimiento* y limitadas competencias asumidas por los entrevistados.

El objetivo principal de levantar el diagnóstico de problemas en la gestión del talento humano fue identificar nudos críticos de la gestión y a partir de ello conocer temas necesarios a fortalecer a través

<sup>3</sup>Art. 2 Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP.

<sup>4</sup> Gestión de Planificación de Talento Humano, Gestión de Selección de Personal, Gestión de Remuneración e ingresos complementarios, Gestión de Formación y Capacitación, Gestión de Bienestar en el Trabajo, Gestión de Evaluación de Desempeño, Gestión de Régimen Disciplinario, Gestión de Desvinculación.

de un programa de capacitación, que, si bien en sí mismo no genera una solución inmediata de los problemas institucionales, se convierten en mecanismos que promueven el desarrollo y/o fortalecimiento de competencias en los servidores públicos a mediano y largo plazo.

Para el levantamiento de información el diagnóstico de problemas en la Gestión del Talento Humano se utilizó una metodología de características cualitativas<sup>5</sup>; es decir, un conjunto de técnicas de investigación para recabar información/datos necesarios sobre los problemas más frecuentes en la gestión del talento humano, entre ellos se encuentran los siguientes: revisión bibliográfica, revisión documental y aplicación de entrevistas.

**Revisión bibliográfica.** - consistió en el análisis de recursos teóricos que giran en torno a la gestión por competencias, información que nos permite ubicar los principales componentes que se requirieren para mejorar la gestión del talento humano.

Por otra parte, se revisaron ofertas de capacitación en áreas de talento humano del sector público tanto a nivel nacional e internacional. A nivel internacional las propuestas seleccionadas fueron de países como: Colombia, Perú, México y España, que presentan una oferta específica para el área de talento humano de instituciones públicas.

A nivel nacional se revisaron tanto las ofertas de operadoras privadas, así como de operadoras públicas. Las operadoras privadas, Corporación Élite y la Corporación Líderes fueron seleccionadas por presentar una oferta específica para el área de Talento Humano, así como por ser mencionadas con frecuencia en las entrevistas realizadas a los actores. En el caso de la oferta pública, fueron consideradas la oferta del SECAP e IAEN, por ser las entidades de formación y capacitación para el Estado. Estos insumos permitieron identificar la tendencia y/o emergencia actual de capacitación en las unidades de talento humano.

**Revisión documental.** - consistió en la selección y revisión de 34 estatutos orgánicos por procesos aprobados por la extinta Secretaría Nacional de Administración Pública – SNAP, información que permitió identificar los productos y/o actividades recurrentes que tienen a cargo las Unidades de Administración del Talento Humano. Adicionalmente se revisaron los macroprocesos levantados por la Dirección de Talento Humano del Ministerio del Trabajo.

Dentro de esta revisión documental se encuentran los informes aprobados de auditoría de gestión del área de talento humano, realizados por la Contraloría General del Estado<sup>6</sup>. Para el efecto se revisaron

---

<sup>5</sup> La investigación cualitativa se apoya sobre la idea de la unidad de la realidad y en la fidelidad a la perspectiva de los actores involucrados en esa realidad. Todos los métodos cualitativos son holísticos tratan de captar el nodo central. Los rasgos comunes que caracterizan la investigación cualitativa se refieren a los elementos clave de la realidad estudiada, su lógica, sus reglas implícitas y explícitas, los agentes sociales ocupan el lugar central de escenario de la investigación, sus percepciones, ideas, emociones e interpretaciones, constituyen la investigación misma. Los datos de una investigación cualitativa son escritos, son registros, su tronco común está en la situación real, en el campo, en los discursos espontáneos, en los documentos de la vida de la gente o de sus instituciones. En: Ruth, Sautu, *Todo es teoría objetivos y métodos de la investigación*, Lurniere S.A, Argentina-Buenos Aires, 2003, 42,46.

<sup>6</sup> Según dispone la Constitución de la República del Ecuador en sus artículos 204, 205 y 211, la Contraloría General del Estado es un organismo técnico dotado de personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa. Tiene atribuciones para controlar la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Además, dirige el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos; determina responsabilidades



seis informes que se encontraron en la página web del organismo de control (fecha de búsqueda mayo 2015) con el propósito de identificar las principales causales que dieron paso a un proceso de auditoría en la administración del talento humano.

**Entrevistas estructuradas.** - Esta técnica de investigación cualitativa permite el encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de las experiencias o situaciones, es decir que lo relevante es aprender y/o conocer lo que es importante para los informantes (Taylor, 1987:101).

De ahí que para esta propuesta resulta fundamental conocer y entender el modo en que se piensan los procesos que tienen a cargo, así como las dificultades y limitaciones que se presentan para la ejecución de estos. Para alcanzar tal propósito se aplicaron entrevistas estructuradas a directores y analistas de las Unidades de Administración del Talento Humano, llegando aplicarse dicha técnica a un total de 16 funcionarios, de ocho instituciones públicas, las mismas que fueron seleccionadas en base los siguientes criterios: contar con un estatuto orgánico por procesos aprobado y contar con procesos internos en la unidad de talento humano.

Considerando estos criterios fueron seleccionadas las siguientes instituciones: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Inclusión Económica y Social, el ex Instituto Nacional de la Meritocracia, Servicio Nacional de Contratación Pública, la ex Secretaría Técnica para la Gestión Inclusiva en Discapacidades, Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, Ministerio de Turismo y Ministerio del Trabajo.

La información recabada tras la revisión bibliográfica y documental, así como con la aplicación de las entrevistas permitió tener una visión mucho más amplia de los procesos en los que los funcionarios públicos de las UATH requieren adquirir y fortalecer conocimientos.

Así por ejemplo los nudos críticos de la gestión del talento humano desde las auditorías de gestión realizadas por el organismo de control se describen a continuación:

La Contraloría General del Estado en el uso de sus atribuciones constitucionales y legales efectúa auditorías gubernamentales de gestión, financieras, de carácter técnico o bien exámenes especiales de los recursos financieros, materiales y humanos, en base a un plan anual de actividades. Es una obligación del organismo de la Función de Transparencia, el control en la utilización de los recursos públicos manejados por instituciones públicas o privadas, razón por la que realiza anualmente auditorías y exámenes especiales en los casos de denuncias a uno o a todos los componentes de la gestión institucional.

Para fines del diagnóstico se revisaron un total de seis informes de auditoría a la administración del talento humano<sup>7</sup> las observaciones encontradas fueron relacionadas a algún macroproceso<sup>8</sup> y proceso<sup>9</sup> de la gestión del talento humano. De manera general los informes analizados presentan observaciones

---

administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado; expide la normativa para el cumplimiento de sus funciones y asesora a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

<sup>7</sup> Los informes que tengan como componente auditado la administración del talento humano, tiene entre sus objetivos principales: verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normas legales aplicables al área de talento humano y emitir conclusiones, observaciones y recomendaciones a los responsables institucionales de dichas faltas.

<sup>8</sup> Se refiere al conjunto de procesos referentes a una actividad específica de talento humano.

<sup>9</sup> Comprende el conjunto de productos relacionados con la actividad.

comparables, el cuadro a continuación, muestra los procesos en los que los informes coinciden y el número de veces en los que se observó dicho proceso:

**Tabla 2. Procesos de Talento Humano observados por auditorías de gestión.**

| Macroproceso                                | Proceso   | Frecuencia |
|---|---|------------|
| Gestión de Planificación del Talento Humano | Descripción valoración y clasificación de puestos                                   | 6          |
|   | Gestión de movimientos de personal  | 3          |
|   | Parámetros o indicadores de gestión de acuerdo con la misión y visión institucional | 3          |
| Reclutamiento y selección de personal       | Selección de personal   | 4          |
|   | Selección de personal de concursos de mérito y oposición                            | 3          |
| Capacitación y formación                    | Capacitación y formación  | 6          |
| Gestión de evaluación del desempeño         | Evaluación del desempeño  | 5          |
| Gestión de bienestar en el trabajo          | Gestión de seguridad y salud ocupacional  | 3          |
|   | Elaboración y actualización de ficha de información de funcionarios públicos        | 4          |
| Gestión de nómina                           | Control de asistencia y permanencia del personal                                    | 5          |
|   | Liquidación de vacaciones   | 1          |

**Fuente:** Informes aprobados de auditorías gubernamentales Contraloría General del Estado. Elaboración Dirección de capacitación MDT 2015

Los procesos de mayor observancia (frecuencia mayor o igual a 4) se refieren a: la descripción valoración y clasificación de puestos, y a los procesos de capacitación, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y formación, una vez ubicados en los macroprocesos de gestión del talento humano, se recata lo siguiente:

**1.- Planificación del Talento Humano, Descripción valoración y clasificación de puestos.-** Los informes revelan que la contratación de personal no ha seguido parámetros legales incumpliendo reglamentos de estructura orgánica funcional, norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal así como normas de control interno.

En este sentido los informes realizados por el órgano de control, muestra que generalmente las UATH no cuentan con manuales y perfiles de puestos **actualizados** que evidencien las actividades, competencias, funciones según los objetivos, visión y misión de la institución. Por otro lado, los servidores que participaron en las entrevistas identificaron como complejo el proceso de estimación en la carga del trabajo, ya que en algunos casos se realiza manualmente y se requiere conocer metodologías de levantamiento de información en los puestos de trabajo y acompañamiento personalizado con fin de calcular correctamente la carga laboral.

**2.- Selección de personal.** - Se encontraron inconvenientes con el 20% bajo la modalidad de contratos ocasionales, habilitación de partidas y la inobservancia de contratar en función a perfiles requeridos con formación específica que pueda cumplir actividades, y competencias encaminadas a los objetivos y logros institucionales. Además, se evidencian problemas en el procedimiento de contratación y el manejo de los concursos de mérito y oposición, problemas en la plataforma, cronograma de convocatorias, entre otros.

Con respecto a informes de auditoría, se identifica que la información respecto a las / los servidores públicos (expedientes) se encuentran desactualizados, incompletos y desorganizados incumpliendo la

normativa dispuesta para el efecto. Por otro lado, se registra que los controles y registros del personal son insuficientes con respecto a: asistencia, permanencia y permisos.

**3.- Evaluación del desempeño.** - En el proceso de evaluación del desempeño, tanto informes y entrevistas revelan que al interior de las instituciones públicas no se evalúa de manera objetiva al personal; las UATH carecen de información de rendimiento y productividad de los servidores basados en propósitos, productos y fines institucionales versus los niveles de eficiencia establecidos en los perfiles de puesto. Razón por la cual se ha manifestado a través de las entrevistas la frecuencia de apelaciones a los procesos de evaluación, adicional se ha recomendado se mejoren los mecanismos de evaluación.

**4.- Formación y capacitación.**- Los procesos de capacitación no dan cuenta de un proceso de identificación de necesidades de capacitación acorde a los perfiles y/o las actividades que realiza en su puesto de trabajo, por lo que no se identifican necesidades reales de capacitación; además varios informes y entrevistas coinciden que los responsables de talento humano no realizan evaluaciones posteriores a la capacitación, por lo que, no se ha podido evaluar las competencias adquiridas y medir los niveles de aplicabilidad en los puestos de trabajo de los servidores capacitados.

Adicional, se evidencia casos en los que únicamente accedieron a capacitación ciertos funcionarios en períodos sucesivos, sobre todo del nivel jerárquico superior. Otra problemática identificada en la gestión de los procesos de capacitación es la diferencia entre la proyección presupuestaria, la asignación de recursos y los recortes que sufre la partida de capacitación durante la ejecución del plan; ya que los procesos de capacitación planificados son susceptibles a ser aplazados o cancelados. De igual forma se registró en el diagnóstico que las Unidades de Administración del Talento Humano poseen complejidad con respecto al cumplimiento con el efecto multiplicador, ocasionado por la dificultad de interpretación del marco normativo sobre esta temática.

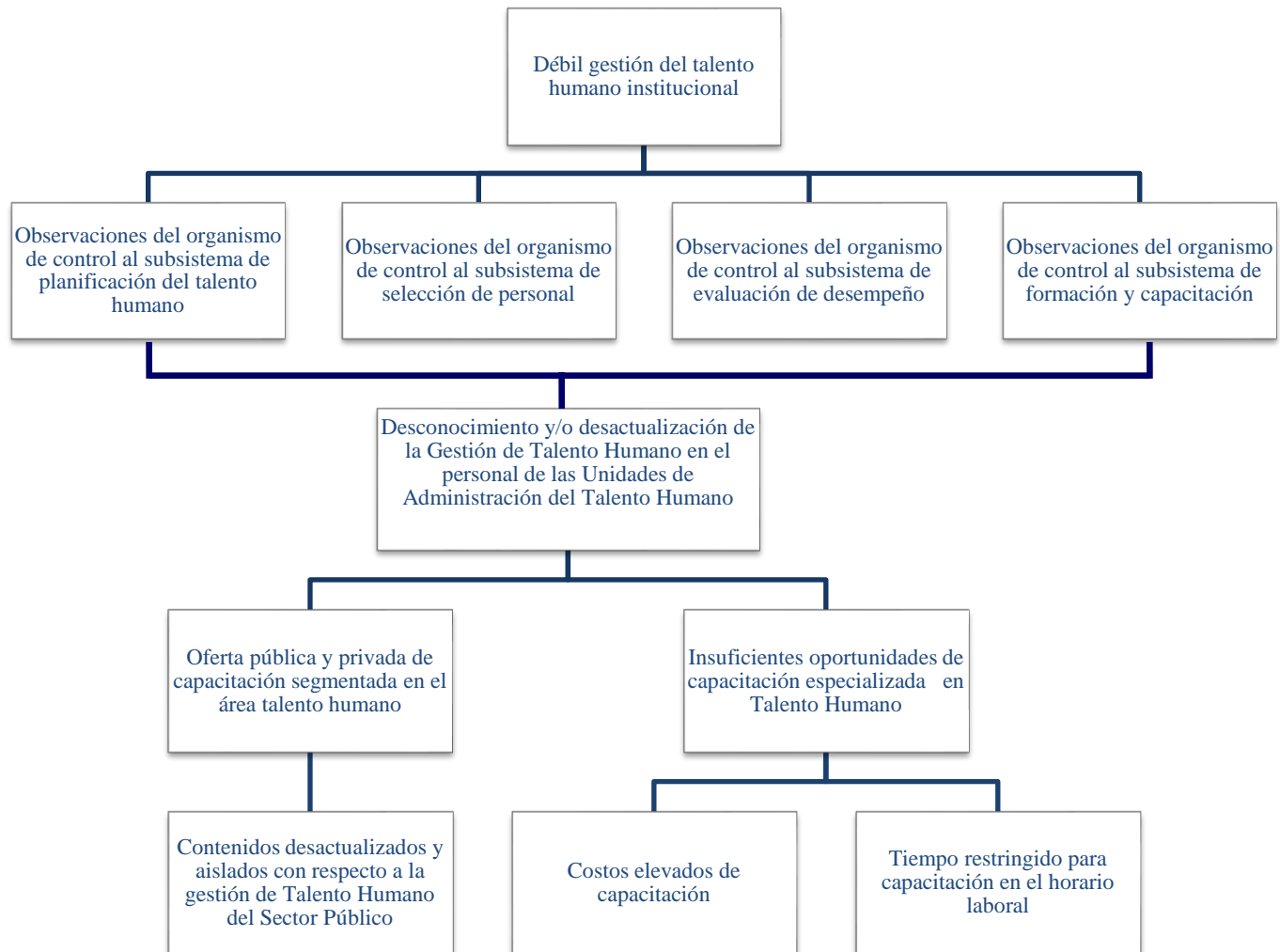
Paralelamente, estos 4 macroprocesos son identificados desde los entrevistados como los de mayor complejidad en la gestión del talento humano entre las principales causas identificadas se encuentra el desconocimiento y/o desactualización de las herramientas y normativas que rigen a los subsistemas, provocando a que realicen inadecuadamente los procedimientos.

Para el desarrollo de un programa de capacitación, se han priorizado cuatro macroprocesos: en lo que se encontraron coincidencias entre las entrevistas realizadas y los procesos auditados que son: **Gestión de Planificación del Talento Humano, Gestión de Selección del Personal, Gestión de Formación y Capacitación, Gestión de Evaluación del Desempeño**. Se ha dejado de lado el proceso de *gestión de remuneración e ingresos complementarios* porque la complejidad no se encuentra en el proceso en sí mismo sino en factores externos como la constante movilidad del personal que genera la frecuencia con la que la nómina se actualice, así como la puesta en marcha de otros procesos relacionados con la movilidad de personal.<sup>10</sup>

A continuación, se muestra un esquema de un árbol de problemas:

---

<sup>10</sup> En caso de profundizar lo expuesto, refiérase al Diagnóstico de Problemas en la Gestión del Talento Humano 2015 del Ministerio del Trabajo.



Según lo antes expuesto, se puede evidenciar que existe una débil gestión del talento humano institucional, problema que está relacionado con la existencia de una oferta pública y privada de capacitación segmentada en el área de talento humano, generalmente los programas de capacitación en talento humano demuestran contenidos desactualizados y aislados con respecto a las particularidades de la gestión de los recursos humanos del sector público.

Habitualmente los programas de capacitación dirigidos al personal del área de talento humano tienen las siguientes características:

- Las operadoras privadas de capacitación ofertan cursos de capacitación en varios temas administrativos dirigidos de forma general para el sector privado, público, y empresarial. No se han encontrado cursos y/o programas de capacitación de manera específica para las UATH del servicio público. Sus ofertas generalmente están recreadas en la implementación y fortalecimiento de competencias actitudinales, con cursos como coaching, clima laboral, team building, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.
- Las operadoras públicas<sup>11</sup> de capacitación, ofertan programas específicos para el área, atados a los macroprocesos de gestión del talento humano, en particular en planificación, selección de personal y gestión de formación y capacitación. Sus cursos de capacitación se caracterizan sobre todo por su alto contenido en materia de legislación y normativa, dejando de lado casos prácticos que a través de instrumentos o metodologías que refuercen el aprendizaje, y permitan instrumentar los subsistemas, esto puede limitar el desarrollo analítico para su interpretación y aplicación.

Si bien los programas de capacitación para el servicio público en el área de talento humano destacan la importancia del enfoque integral del sistema de administración del talento humano, las ofertas públicas y privadas no contemplan dicho enfoque porque en sus propuestas o bien apelan por el fortalecimiento de conocimientos a través de la normativa o el fortalecimiento de competencias comportamentales, siendo aún un desafío diseñar un programa de capacitación integral.

A esto se suma como causa las insuficientes oportunidades de capacitación especializada en el área, sea por los costos elevados que la especialización demanda, y el tiempo.

Todo lo expuesto hace que exista desconocimiento o desactualización de la gestión del talento humano en el personal de las Unidades de Administración del Talento Humano, teniendo como efectos directos observaciones del organismo de control en los subsistemas de planificación, selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación. En consecuencia, el efecto final que se produce es una débil gestión del talento humano en las instituciones públicas.

Debido a que las instituciones públicas ecuatorianas necesitan un equipo de servidores especializados en la gestión del talento humano se necesita brindar oportunidades de capacitación especializada en el área a través de la implementación de un Programa de Capacitación en la gestión del talento humano y

---

<sup>11</sup> Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP y Centro de Educación Continua del Instituto de Altos Estudios Nacionales CEC-IAEN.

concentrar los esfuerzos en el diseño curricular del programa que integre útilmente los subsistemas de gestión del talento humano<sup>12</sup> y permita combinar los conocimientos, las habilidades y actitudes.

Además, es imprescindible que las instituciones públicas brinden las condiciones necesarias para la participación efectiva de los beneficiarios en cuanto a tiempo, así como la responsabilidad de los beneficiarios de crear vínculos y canales de réplica en las instituciones del Estado que institucionalicen lo aprendido en el proceso de capacitación.

Bajo estos principios de acción, el Ministerio del Trabajo, promueve la iniciativa de implementar un “Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano”, el cual pretende constituirse en una oportunidad para lograr el desarrollo y o actualización de conocimientos para gestionar el talento humano institucional. Es decir, es una acción intencional y planeada que tienen por objetivo actualizar, desarrollar, fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes, que las dinámicas diarias no proveen, al menos en escala suficiente.

En este contexto, el desarrollo del Programa de Capacitación para el Estado ecuatoriano y su ejecución no es un fin en sí mismo, sino sobre todo un medio que busca garantizar mejores servicios públicos.

### 2.3 Línea Base del Proyecto

Si bien el Estado durante estos últimos años (2013-2021) ha invertido en la capacitación de servidores públicos a través de partidas presupuestarias específicas destinadas a la capacitación y formación, la capacitación especializada no ha sido una constante, así por ejemplo en materia de talento humano los informes de planes de capacitación ejecutados en las instituciones públicas durante los años 2014 y 2015<sup>13</sup> evidencian capacitaciones en temas como: gestión de personal, evaluación de desempeño, perfiles de puesto, plataforma socio empleo y normas técnicas de selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y formación.

Es decir, cursos independientes de una concepción integral de gestión del talento humano, por un lado se encuentran temas de selección de personal, por otro se tiene la evaluación de desempeño, y por otro, la planificación del talento humano. Esta óptica aislada de capacitación se refleja de igual manera en las ofertas de capacitación tanto de operadoras públicas y privadas, las mismas que han sido un tanto más detalladas en el diagnóstico del problema y se volverá a retomar en el acápite de oferta.

Con la información recabada de ofertas y programas de capacitación en el área se puede concluir que se parte con una línea base de 0 servidores capacitados en un Programa integral en Gestión del Talento Humano.

El Programa de Capacitación propuesto pretende integrar útilmente los subsistemas de: planificación del talento humano, selección de personal, evaluación de desempeño y formación y capacitación. Esta iniciativa pretende actualizar, desarrollar, fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes de los

<sup>12</sup> Cuatro Subsistemas identificados: Planificación del Talento Humano, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación y Formación.

<sup>13</sup> Informes elaborados por el Ministerio del Trabajo durante los años 2015 y 2016, dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 7 de la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación.

servidores de las UATH en sus puestos de trabajo de manera integral que las dinámicas diarias no proveen, al menos en escala suficiente.

Adicionalmente y posterior a la ejecución del programa, es de gran interés del proyecto que los servidores capacitados, realicen el efecto multiplicador en sus equipos de trabajo. Cumplir con el efecto multiplicador de los procesos de capacitación es responsabilidad de los servidores capacitados en concordancia con el artículo 73 de la LOSEP, y artículo 209 de su Reglamento General, además este proyecto que tiene como fin contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano a través de la capacitación y el fomento de redes de aprendizaje institucional que promuevan el “saber hacer ocupacional” y el “saber hacer público”. Relacionado con efecto multiplicador partimos de igual manera con una línea base de 0 servidores que repliquen sus conocimientos de gestión integral del talento humano en sus equipos de trabajo.

| Descripción   | Línea Base                            | Actualización de la Línea base        | Meta final                    |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Servidores públicos capacitados en un Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano).                                    | <b>Periodo:</b> 2018<br>cero (0)      | <b>Periodo:</b> 2021<br>cero (0)      | <b>Periodo:</b> 2022<br>2.610 |
| Servidores públicos capacitados en un Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano), a través del efecto multiplicador. | <b>Periodo:</b> 2018-2019<br>cero (0) | <b>Periodo:</b> 2020-2021<br>cero (0) | <b>Periodo:</b> 2022<br>1.096 |

Es importante mencionar que a pesar de que la línea base se mantiene en cero en su actualización al 2021, hay un avance del 100% en la Elaboración del Diseño y Contenidos del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano, que es el insumo y material para capacitar a los servidores públicos directamente y a través del efecto multiplicador en el Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano.

Como complemento a la formulación de la línea base se presenta a continuación el número de empleados de gobierno capacitados y no capacitados a partir del año 2013. Datos que son parte de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU<sup>14</sup>, publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC.

En la tabla Nro.3 se puede apreciar que el promedio de empleados de gobierno capacitados del año 2013 al 2021 es de 38.81%.

<sup>14</sup> La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo que realiza el INEC tiene una periodicidad trimestral y anual, es una investigación por muestra estratificada, probabilística y triestática. Para la determinación del tamaño de muestra, el INEC manejó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%.

**Tabla 3. Empleados de Gobierno capacitados y no capacitados**

| Años            | Si Capacitados | Porcentaje    | No Capacitados | Porcentaje | No informa sección 7 |       | Total   |
|-----------------|----------------|---------------|----------------|------------|----------------------|-------|---------|
| 2013            | 264.195        | 42,41%        | 357.218        | 57,34%     | 1.600                | 0,26% | 623.013 |
| 2014            | 312.948        | 47,75%        | 328.518        | 50,13%     | 13.893               | 2,12% | 655.359 |
| 2015            | 300.125        | 43,54%        | 353.562        | 51,30%     | 35.584               | 5,16% | 689.272 |
| 2016            | 297.360        | 44,45%        | 371.669        | 55,55%     | -                    | -     | 669.029 |
| 2017            | 345.808        | 48,11%        | 372.988        | 51,89%     |                      |       | 718.796 |
| 2018            | 197.366        | 32,43%        | 411.196        | 67,57%     |                      |       | 608.562 |
| 2019            | 177.267        | 30,37%        | 406.493        | 69,63%     |                      |       | 583.760 |
| 2020            | 205.238        | 37,24%        | 345.861        | 62,76%     |                      |       | 551.099 |
| 2021            | 128.780        | 23,00%        | 431.062        | 77,00%     |                      |       | 559.842 |
| <b>PROMEDIO</b> |                | <b>38,81%</b> |                |            |                      |       |         |

**Fuente:** INEC. ENEMDU, diciembre 2013- 2021 (III trimestre).

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2020.

La tabla 4 muestra el número de Instituciones Públicas y el número de servidores que laboran en las Unidades de Administración del Talento Humano, se utilizó información del distributivo de personal del Ministerio de Economía y Finanzas, y el reporte estadístico catastro con corte a junio 2021.

**Tabla 4. Número de instituciones y servidores públicos beneficiarios.**

| Detalle                           | Número              |
|-----------------------------------|---------------------|
| Instituciones                     | 1.225               |
| Servidores públicos beneficiarios | 3.976 <sup>15</sup> |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

Como información de apoyo a la presente línea base a continuación se presenta una caracterización del total de empleados de gobierno<sup>16</sup> según sexo, autoidentificación cultural, grupos de edad, nivel de instrucción, modalidad contractual, distribución porcentual en territorio y región.

La tabla 5 presenta el número y porcentaje de empleados de gobierno según sexo, mostrando que del total de empleados de gobierno el 53.06% son hombres y el 46.94% son mujeres.

<sup>15</sup> Del total de 3976, 2935 pertenecen a servidores públicos de las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones de la función ejecutiva y Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, más 1.041 cupos asignados a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Rurales (un cupo asignado por cada Gobierno).

<sup>16</sup> Categoría desarrolla por el INEC, que incluye a servidores y trabajadores públicos.



**Tabla 5. Número de Empleados de Gobierno según sexo**

| Sexo         | Empleados de Gobierno | Porcentaje     |
|--------------|-----------------------|----------------|
| 1 Hombre     | 297.062               | 53.06%         |
| 2 Mujer      | 262.782               | 46.94%         |
| <b>Total</b> | <b>559.842</b>        | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** INEC. ENEMDU, septiembre 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

La tabla 6 presenta el número y porcentaje de empleados de gobierno según auto identificación cultural; el mayor porcentaje corresponde a mestizos alcanzando el 87,84%, seguido se encuentra la población indígena con el 5.95% de empleados de gobierno.

**Tabla 6. Número de Empleados de Gobierno según auto identificación**

| Auto identificación Cultural | Empleados de Gobierno | Porcentaje  |
|------------------------------|-----------------------|-------------|
| 1 Indígena                   | 33.331                | 5.95%       |
| 2 Afroecuatoriano            | 12.875                | 2,30%       |
| 3 Negro                      | 6.593                 | 1,18%       |
| 4 Mulato                     | 3.515                 | 0.63%       |
| 5 Montubio                   | 5.684                 | 1.02%       |
| 6 Mestizo                    | 491.752               | 87.84%      |
| 7 Blanco                     | 6.092                 | 1,09%       |
| <b>Total</b>                 | <b>559.842</b>        | <b>100%</b> |

**Fuente:** INEC. ENEMDU, septiembre 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

La tabla 7, presenta el número y la distribución porcentual de empleados de gobierno según grupos de edad, mostrando que un 50.56% se encuentra concentrado en un rango de edad de 30 a 45 años, seguido del 35.48% en un rango de edad de 46 a 64 años y el 9.90% en un rango de edad de 25 a 29 años.

**Tabla 7. Empleados de Gobierno según grupos de edad**

| Grupos De Edad | Empleados de Gobierno | Porcentaje |
|----------------|-----------------------|------------|
| DE 18 A 24     | 16.424                | 2,93%      |
| DE 25 A 29     | 55.429                | 9,90%      |
| DE 30 A 45     | 283.037               | 50,56%     |

|              |                |             |
|--------------|----------------|-------------|
| DE 46 A 64   | 198.650        | 35,48%      |
| DE 65 Y MÁS  | 6.302          | 1,13%       |
| <b>Total</b> | <b>559.842</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** INEC. ENEMDU, septiembre 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

A continuación, se presenta el número y porcentaje de empleados de gobierno categorizados según nivel de instrucción, evidenciando que el 48,66% tienen un nivel de instrucción Superior Universitario (Tercer Nivel), seguido de un 19,56% de empleados de gobierno con nivel de instrucción secundaria, y 16.20% Posgrado.

**Tabla 8. Empleados de Gobierno según nivel de Instrucción.**

| Nivel de instrucción      | Empleados de Gobierno | Porcentaje     |
|---------------------------|-----------------------|----------------|
| Ninguno                   | 594                   | 0,11%          |
| Centro de alfabetización  | 221                   | 0,04%          |
| Primaria                  | 19.298                | 3,45%          |
| Educación Básica          | 3.935                 | 0,70%          |
| Secundaria                | 109.491               | 19,56%         |
| Educación Media           | 18.935                | 3,38%          |
| Superior no universitario | 44.206                | 7,90%          |
| Superior Universitario    | 272.441               | 48,66%         |
| Postgrado                 | 90.721                | 16,20%         |
| <b>Total</b>              | <b>559.842</b>        | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** INEC. ENEMDU, septiembre 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

La tabla 9, presenta el número y porcentaje de empleados de gobierno según modalidad contractual, concentrándose el 69.25% en modalidad “Nombramiento”, seguido del 28,78% de Contrato temporal, ocasional o eventual, y el 1.97% de contratos permanentes/indefinidos/estable o de planta.

**Tabla 9. Empleados de Gobierno según modalidad contractual**

| Tipo de Contrato                                       | Empleados de Gobierno | Porcentaje     |
|--|-----------------------|----------------|
| Nombramiento   | 387.691               | 69,25%         |
| Contrato permanente / indefinido / estable o de planta | 11.029                | 1,97%          |
| Contrato temporal, ocasional o eventual                | 161.123               | 28,78%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>559.842</b>        | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** INEC. ENEMDU, diciembre 2020.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

La tabla 10 muestra la distribución porcentual a nivel de territorio de los empleados de gobierno, las provincias de Pichincha y Guayas, respectivamente, son las que presentan los porcentajes más altos de presencia de empleados de gobierno.

**Tabla 10. Distribución porcentual de Empleados de Gobierno en territorio**

| PROVINCIA                      | PORCENTAJE  |
|--------------------------------|-------------|
| AZUAY                          | 4%          |
| BOLÍVAR                        | 2%          |
| CAÑAR                          | 1%          |
| CARCHI                         | 2%          |
| CHIMBORAZO                     | 3%          |
| COTOPAXI                       | 2%          |
| EL ORO                         | 4%          |
| ESMERALDAS                     | 3%          |
| GALAPAGOS                      | 1%          |
| GALÁPAGOS                      | 0%          |
| GUAYAS                         | 12%         |
| IMBABURA                       | 2%          |
| LOJA                           | 4%          |
| LOS RÍOS                       | 2%          |
| MANABÍ                         | 5%          |
| MORONA SANTIAGO                | 2%          |
| NAPO                           | 2%          |
| ORELLANA                       | 1%          |
| PASTAZA                        | 1%          |
| PICHINCHA                      | 35%         |
| SANTA ELENA                    | 1%          |
| SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS | 1%          |
| SUCUMBÍOS                      | 1%          |
| TUNGURAHUA                     | 2%          |
| ZAMORA CHINCHIPE               | 2%          |
| SIN REGISTRO                   | 4%          |
| <b>Total general</b>           | <b>100%</b> |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

## 2.4 Análisis de oferta y demanda

### OFERTA

Para el análisis de la oferta se identificará el número de operadoras que ofertan servicios de capacitación relacionados a la Gestión del Talento Humano, información registrada en el Ministerio

del Trabajo, en función de los resultados del estudio denominado Diagnóstico de Problemas en la Gestión del Talento Humano<sup>17</sup> (Anexo 1) se analizarán los contenidos de programas específicos de capacitación del sector privado (Corporación Élite y Corporación Líderes) y programa de capacitación en talento humano del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP.

A manera de conclusión, se evidencian los resultados analizados de la oferta de capacitación que los entes especializados en el área ofertan generalmente a las UATH.

Cabe indicar que se consideró las dos operadoras privadas mencionadas anteriormente, por los datos recopilados en las entrevistas realizadas a directores y analistas de talento humano durante la etapa de diagnóstico<sup>18</sup>, la información que respalda los contenidos de cada oferta fue analizada por un equipo de investigación del Ministerio de Trabajo en el año 2015.

La Ex Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional SETEC, hasta el 17 de junio del 2016, registra un total de 124 operadoras que ofertan temáticas relacionadas con la “Gestión del Talento Humano” de manera general para el sector privado y público, distribuidas territorialmente en Pichincha el 54,03%, en Guayas el 17,74% y en el resto del país el 28,23%.

Para analizar de manera más detallada se describen en las tablas a continuación las ofertas privadas tanto de la Corporación Élite y la Corporación Líderes, recalcando en los dos casos prima una oferta **recreada en la implementación y fortalecimiento de competencias actitudinales.**

**Tabla 11. Oferta de capacitación de la Corporación Élite**

| Corporación Élite |   |  |
|-------------------|---|--|
| N                 | Curso – Taller  | Objetivo   |
| 1                 | ROI de capacitación y talento humano                        | Introducir el concepto de retorno de la inversión, la métrica de mayor crecimiento para la evaluación de la gestión del talento humano, capacitación y desarrollo.<br><br>Introducción a la metodología ROI. |
| 2                 | Diagnóstico de necesidad & planes efectivos de capacitación | Conocer y aplicar herramientas clave para construir planes de capacitación efectivos en cualquier contexto organizacional  |
| 3                 | TeamBuilding  | Experimentar la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo.<br><br>Definir los indicadores de desempeño de un equipo de trabajo.  |
| 4                 | Gestión estratégica talento humano                          | Adquirir instrumentos críticos para gestionar estratégicamente el ciclo vinculado a los recursos humanos.  |

**Fuente:** Diagnóstico de Problemas en la Gestión del Talento Humano, Ministerio del Trabajo 2015.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2017.

En el caso de Corporación Líderes, las capacitaciones dirigidas para las Unidades de Administración del Talento Humano del sector público son:

<sup>17</sup> Elaborado por el Ministerio del Trabajo en el año 2015, previo a la presentación del presente proyecto.

<sup>18</sup> El cuestionario de entrevista contemplaba la pregunta, indique qué operadora de capacitación con frecuencia oferta servicios en el área de talento humano.

**Tabla 12. Oferta de capacitación de Corporación Líderes**

| Corporación líderes |   |   |
|---------------------|---|---|
| N                   | Capacitación                              | Alcance   |
| 1                   | Alineamiento estratégico                  | Clasificación de puestos y estructura remunerativa        |
| 2                   | Administración basada en procesos         | Mediación del clima laboral                               |
| 3                   | Indicadores de gestión                    | Medición del índice de satisfacción del cliente (usuario) |
| 4                   | Cambio cultural y liderazgo transformador |   |
| 5                   | Gestión del desempeño                     | Evaluación de tendencias conductuales                     |

**Fuente:** Diagnóstico de Problemas en la Gestión del Talento Humano, Ministerio del Trabajo 2015.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2017.

Por otro lado el SECAP, al ser la institución encargada de operativizar la capacitación profesional y técnica de las empresas privadas, instituciones, entidades y organismos del Estado en función de los resultados del estudio “Identificación de brechas del conocimiento en la gestión pública 2014”,<sup>19</sup> ha identificado los requerimientos de capacitación de las Unidades de Administración del Talento Humano según grupo ocupacional, con el propósito de estructurar una oferta académica de capacitación y perfeccionamiento que fortalezcan las competencias de servidores públicos en respuesta a sus necesidades, como lo muestra la Tabla 13:

**Tabla 13. Oferta Académica del SECAP para UATH**

| OFERTA ACADÉMICA DEL SECAP PARA UATH |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| Nº                                   | CURSOS   | CONTENIDO   |
| 1                                    | Curso de gestión por procesos                            | Base jurídica técnica de los procesos<br>Herramientas y lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional (Enfoque basados en procesos, gestión por procesos y mejoramiento continuo, calidad)<br>Principios fundamentales y gestión por procesos<br>Inicio de la gestión por procesos en el gobierno nacional (Objetivos operativos, gestión por procesos, definición y características del IWA 4)<br>Ciclo de mejora continua. |
| 2                                    | Curso de herramientas para la gerencia de talento humano | Introducción al liderazgo (conceptos y teorías)<br>Competencias de liderazgo (inteligencia emocional en el trabajo, conocimiento del contexto, formulación de una visión, desarrollo del carácter, toma de decisiones grupales)<br>Coaching para la gestión del talento humano (pensamiento crítico y habilidad analítica, generalidades, programación neurolingüística)<br>Teoría del conflicto y formas de solución             |

<sup>19</sup> El estudio Identificación de Brechas de Conocimiento en la Gestión Pública, fue realizado en el año 2014, por la Dirección de Estudios y Monitoreo del SECAP.

| OFERTA ACADÉMICA DEL SECAP PARA UATH |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| Nº                                   | CURSOS  | CONTENIDO  |
| 3                                    | Curso seguridad, higiene y salud ocupacional                        | Marco legal de la gestión de seguridad y salud ocupacional<br>Planificación y acción preventiva<br>Prevención del riesgo y manejo de la crisis   |
| 4                                    | Legislación pública para servidores públicos                        | La Constitución de la República del Ecuador<br>Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP<br>Leyes orgánicas que rigen al sector público (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública - LOSNCP, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas - COPYFP, Ley Orgánica de transparencia y acceso a la información Pública - LOTAIP)<br>Normas de control para servidores públicos  |
| 5                                    | Técnicas para el desarrollo del talento humano en el sector público | Gestión del talento humano ( Marco normativo y conceptual, importancia de la administración de personal, planificación del talento humano, subsistemas de planificación del talento humano: población económicamente activa, planificación institucional, efectos de la planificación del talento humano, catálogo o manual de puestos)<br>Organización del trabajo y la arquitectura del sistema de talento humano (Planificación del talento humano: organigrama, coordinadores, puestos, cargos, jefaturas administrativas, enfoque de organización para trabajo: enfoque comportamental y funcional, la arquitectura del talento humano)<br>Gestión del empleo y relaciones humanas (Reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación y desarrollo personal, cultura y clima organizacional, cambio organizacional) |

**Fuente:** SECAP, Oferta de capacitación para UATH 2015.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2017.

En términos generales la oferta del SECAP presentada para el año 2015 es bastante asertiva, se identifican temas vinculados a los procesos a cargo de las UATH, entre ellos se registran: planificación de talento humano, manual de puestos, enfoques de organización para el trabajo y temas relacionados al subsistema de gestión de selección de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción), así como con gestión de formación y capacitación. Además, propone un curso específico de legislación pública para servidores.

El estudio del Ministerio del Trabajo 2015 (Diagnóstico de problemas en la Gestión del Talento Humano), el cual permitió identificar nudos críticos en la gestión del Talento Humano, se complementa con una propuesta de temario de capacitación concentrado en 4 subsistemas de gestión del talento humano: Planificación del Talento Humano, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño; Capacitación y Formación, el temario combina temas que refuercen los conocimientos, las habilidades y las actitudes, es decir, competencias específicas y especializadas para gestionar cada subsistema, adicional plantea un módulo introductorio al modelo de gestión por competencias sobre el que está asentado teóricamente la administración de los recursos humanos. Programa establecido como un proceso de capacitación de duración media (de 120 a 360 horas), los diseños curriculares deberán ser elaborados por un equipo multidisciplinario de expertos que conciben la integralidad y el enfoque práctico del Programa.

Estas características particulares ninguna oferta de capacitación pública o privada, de las revisadas, la ha contemplado hasta el momento, siendo un ejercicio inédito y respondiendo a las necesidades en función de perfiles de puesto de los servidores que trabajan en las UATH del sector público. Por lo que la proyección de la oferta no es susceptible de aplicación debido a que actualmente ninguna operadora de capacitación pública o privada presenta la oferta requerida.

En este sentido la oferta resultada del desarrollo del proyecto corresponderá a 2.880 servidores públicos beneficiarios<sup>20</sup> en las siguientes temáticas:

| TEMARIO DE CAPACITACIÓN PROGRAMA UATH                                       |   |
|---|---|
| <b>Módulo I: Introdutorio al Modelo de Gestión por Competencias</b>         | 1. ¿Qué es la gestión por competencias?   |
|   | 2. Etapas de la gestión por competencias y sus relaciones                         |
|   | 3. Servicio público desde la gestión por competencias                             |
| <b>Módulo II: Gestión de planificación de TH y clasificación de puestos</b> | 1. Marco legal de planificación de talento humano                                 |
|   | 1.2. Cargas de trabajo  |
|   | 2. Marco legal de clasificación de puestos  |
|   | 2.1 Metodologías de descripción, valoración y clasificación de puestos            |
|   | 2.2 Elaboración de manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos |
|   | 2.3 Métodos de descripción de puesto  |
|   | 2.4 Metodología de levantamiento de perfiles de puesto                            |
|   | 2.5 Métodos de valoración de puesto   |
|   | 2.6 Métodos de clasificación de puesto  |
|   | 2.7 Reclasificación de puestos de personal fijo (personal de carrera)             |
|   | 3. Técnicas de comunicación I: Aprender a escuchar                                |
|   | 4. Técnicas de comunicación II: Hablar vs escuchar                                |
|   | 5. Técnicas de resolución de Conflictos   |
| <b>Módulo III: Gestión de selección de personal</b>                         | 1. Contratos  |
|   | 1.1 Selección de personal   |
|   | 1.2 Marco legal de selección de personal  |
|   | 2. Concurso de méritos y oposición  |
|   | 2.1 Marco legal   |
|   | 2.2 Planificación de aspectos logísticos y documentales                           |
|   | 2.3 Manejo de plataforma  |
|   | 3. Métodos de entrevistas por competencias  |
|   | 4. Técnicas de evaluación durante entrevistas                                     |
|   | 5. Corporalidad I: Expresividad   |
| 6. Corporalidad II: Lectura de imágenes y cuerpo                            |   |
| 7. Técnicas de motivación   |   |
| <b>Módulo IV: Gestión de evaluación de desempeño</b>                        | 1. Marco legal de evaluación de desempeño   |
|   | 2. Qué es una evaluación de desempeño   |

<sup>20</sup> Los 2.880 beneficiarios corresponden al 72% de la población total de servidores que trabajan en las UATH.

| TEMARIO DE CAPACITACIÓN PROGRAMA UATH                |   |
|--|---|
|  | 2.1 Importancia de la evaluación de desempeño   |
|  | 2.2 Sistemas y/o métodos para ED  |
|  | 2.3 Tipos de evaluación Periódica- Periodo de Prueba  |
|  | 3. Planificación de evaluación de desempeño   |
|  | 3.1 Levantamiento de perfil óptimo  |
|  | 3.2 Indicadores de gestión  |
|  | 3.3 Ejecución de ED   |
|  | 3.4 Obtención de resultados de ED   |
|  | 3.4.1 Utilidad e impacto de los resultados  |
|  | 4. Comunicación asertiva  |
|  | 5. Resolución de conflictos   |
| <b>Módulo V: Gestión de formación y capacitación</b> | 1. Marco legal de capacitación  |
|  | 1.1 Reforma democrática del Estado a través de la capacitación  |
|  | 1.2 Plan Nacional de Capacitación para el Sector Público 2018-2021  |
|  | 1.3 Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación  |
|  | 1.3.1 Proceso sistémico de la gestión de la capacitación  |
|  | 1.4 Actores institucionales vinculados a la capacitación  |
|  | 2. Metodologías del MDT para gestionar sistémicamente la capacitación   |
|  | 2.1 Guía metodológica para identificar necesidades de capacitación, elaboración de reportes del plan anual institucional y su ejecución para el sector. INC |
|  | 2.2 Tutorial del Aplicativo virtual Sistema INC   |
|  | 2.3 Guía metodológica para la evaluación de los procesos de capacitación del sector público y manejo de su plataforma virtual.                              |
|  | 2.3.1 Tutorial del aplicativo virtual de evaluación de los procesos de capacitación del sector público.   |
|  | 3. Trabajo en equipo  |
|  | 4. Formación de formadores  |
|  | 4.1 Herramientas para facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje   |

## DEMANDA

Población de referencia:

Corresponde a 559.842 Empleados de Gobierno<sup>21</sup>, de los que el 53.06% son hombres y el 46.94% son mujeres; concentrándose el mayor porcentaje según autoidentificación en mestizos alcanzando el

<sup>21</sup> Corresponde a la pregunta 44I del Formulario investigado por el INEC, referente a: recibe por parte de su patrono o empleador, capacitación; debido a que en el año 2016 el módulo de capacitación investigado en la ENEMDU se eliminó.



87.84%, seguido se encuentra la población indígena que alcanza un 5,95% del total de empleados de gobierno, según el nivel de instrucción los empleados de gobierno se caracterizan de la siguiente manera: el 48.66% poseen un nivel de instrucción Superior Universitario (Tercer Nivel), seguido de un 19.56% de empleados de gobierno con nivel de instrucción secundaria, y 16.20% posgrado.

Del total de Empleados de Gobierno, se registran datos del 23% de empleados capacitados durante el año 2021 y el 77.00% empleados que no recibieron capacitación durante el mismo año.

**Tabla 14. Empleados de Gobierno Capacitados.**

| Capacitados/No Capacitados | Empleados de gobierno | Porcentaje     |
|----------------------------|-----------------------|----------------|
| Si Capacitados             | 128.780               | 23,00%         |
| No Capacitados             | 431.062               | 77,00%         |
| <b>Total</b>               | <b>559.842</b>        | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** INEC. ENEMDU, septiembre 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021

#### **Población demandante potencial:**

Se determinará la demanda potencial en función del procesamiento del distributivo de personal del Ministerio de Economía y Finanzas, y el reporte estadístico catastro con corte a junio 2021. El número aproximado de servidores públicos que trabajan en las Unidades de Administración del Talento Humano UATH es de 3.976, siendo ésta la demanda potencial. Población que, desagregada según sexo, corresponde al 63% de mujeres y el 37% hombres.

**Tabla 15. Número y porcentaje de servidores públicos que trabajan en las unidades de administración del talento humano – UATH según sexo**

| Sexo                 | Servidores Públicos | Porcentaje  |
|----------------------|---------------------|-------------|
| Mujer                | 2.509               | 63%         |
| Hombre               | 1.466               | 37%         |
| <b>Total general</b> | <b>3.976</b>        | <b>100%</b> |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

Considerando únicamente la información del distributivo de personal del Ministerio de Economía y Finanzas, y el reporte estadístico catastro con corte a junio 2021, los servidores públicos que trabajan en las Unidades de Administración del Talento Humano, según el criterio modalidad laboral tienen la siguiente clasificación:

**Tabla 16. Número y porcentaje de servidores públicos que trabajan en las unidades de administración del talento humano – UATH según modalidad laboral**

| Modalidad Laboral                  | Servidores Públicos | Porcentaje  |
|------------------------------------|---------------------|-------------|
| Contrato Indefinido                | 23                  | 1%          |
| Nombramiento Libre Remoción        | 9                   | 0%          |
| Nombramiento Permanente            | 156                 | 4%          |
| Nombramiento Provisional           | 2.040               | 51%         |
| Contratos de Servicios Ocasionales | 393                 | 10%         |
| Función Legislativa                | 4                   | 0%          |
| Sin registro (GADs)                | 1.351               | 34%         |
| <b>Total general</b>               | <b>3.976</b>        | <b>100%</b> |

**Fuente:** Ministerio de Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

En la tabla 17 se presenta el número y porcentaje de servidores públicos que laboran en las UATH según régimen laboral, mostrando que el 55% corresponde al régimen LOSEP, el 4% a Otros Regímenes Especiales, el 36% Sin Registro (información que corresponden a los GADs provinciales, municipales y cantonales) y 5% a Otros.

**Tabla 17. Número y porcentaje de servidores públicos que laboran en las unidades de administración del talento humano – UATH según régimen laboral**

| Régimen Laboral  | Servidores Públicos | Porcentaje  |
|--|---------------------|-------------|
| Servicio Civil Público (LOSEP)   | 2.190               | 55%         |
| Otros Regímenes Especiales   | 157                 | 4%          |
| Sin registro (Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Rurales). | 1.420               | 36%         |
| Otros  | 209                 | 5%          |
| <b>Total general</b>   | <b>3.976</b>        | <b>100%</b> |

**Fuente** Ministerio de Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

A continuación, se presenta el número y porcentaje de servidores públicos que laboran en la UATH desagregados según provincia, presentándose la mayor concentración en la provincia de Pichincha y Guayas con el 35 % y el 12% respectivamente.

**Tabla 18. Número y porcentaje de servidores públicos que laboran en las unidades de administración del talento humano – UATH por provincia**

| PROVINCIA                      | SERVIDORES PÚBLICOS | PORCENTAJE  |
|--------------------------------|---------------------|-------------|
| AZUAY                          | 172                 | 4%          |
| BOLÍVAR                        | 60                  | 2%          |
| CAÑAR                          | 55                  | 1%          |
| CARCHI                         | 64                  | 2%          |
| CHIMBORAZO                     | 124                 | 3%          |
| COTOPAXI                       | 66                  | 2%          |
| EL ORO                         | 140                 | 4%          |
| ESMERALDAS                     | 137                 | 3%          |
| GALÁPAGOS                      | 38                  | 1%          |
| GUAYAS                         | 488                 | 12%         |
| IMBABURA                       | 98                  | 2%          |
| LOJA                           | 158                 | 4%          |
| LOS RÍOS                       | 90                  | 2%          |
| MANABÍ                         | 191                 | 5%          |
| MORONA SANTIAGO                | 78                  | 2%          |
| NAPO                           | 60                  | 2%          |
| ORELLANA                       | 56                  | 1%          |
| PASTAZA                        | 41                  | 1%          |
| PICHINCHA                      | 1404                | 35%         |
| SANTA ELENA                    | 35                  | 1%          |
| SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS | 45                  | 1%          |
| SUCUMBÍOS                      | 52                  | 1%          |
| TUNGURAHUA                     | 96                  | 2%          |
| ZAMORA CHINCHIPE               | 62                  | 2%          |
| SIN REGISTRO                   | 166                 | 4%          |
| <b>Total general</b>           | <b>3976</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

#### **Población demandante efectiva:**

Ésta población ha sido fijada en función del presupuesto de financiamiento otorgado por la cooperación internacional para efectos del presente proyecto y corresponde a un total estimado de 2.880 servidores públicos, que serán beneficiarios directos de la capacitación en gestión del talento humano, en consecuencia, este número de beneficiarios puede variar a causa de cambios de carácter técnico por motivos exógenos o de fuerza mayor.

Del total de la población demandante potencial 3.976 servidores públicos una vez capacitados los 2.880 servidores públicos identificados como demanda efectiva, la diferencia de servidores públicos que laboran en las Unidades de Administración del Talento Humano se ha estimado que participen en réplicas “efecto multiplicador”, de acuerdo con el siguiente detalle:

**Tabla 19. Estimación de beneficiarios de la fase efecto multiplicador.**

| Rubro                | Año  | Servidores Públicos Beneficiarios Efecto Multiplicador |
|----------------------|------|--|
| Efecto multiplicador | 2022 | $3.976 - 2.880 = 1.096$                                |

**Fuente y elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

Una vez identificada la demanda actual del proyecto y un aproximado de la población total de servidores públicos que laboran en las Unidades de Administración del Talento Humano (3.976 servidores públicos).

#### **Estimación de la demanda insatisfecha:**

Una vez identificada la oferta, se llega a concluir que ninguna operadora pública o privada oferta procesos de capacitación acorde a los lineamientos del ente rector, esto es el temario del Programa de Capacitación ya expuesto, razón por la cual en la primera fase del proyecto se contempla el desarrollo de contenidos del Programa.

Debido a las características del proyecto se ha determinado una demanda insatisfecha de 2.880 servidores públicos de un total de 3.976 servidores públicos que trabajan en las Unidades de Administración del Talento Humano, es decir el 72,43% de la población demandante potencial.

Los criterios de selección serán los siguientes:

- Servidores públicos de las Unidades de Administración del Talento Humano, responsables de la ejecución, supervisión y/o coordinación de la gestión del talento humano institucional, que cumplen actividades relacionados con los subsistemas de: a) planificación de talento humano, b) selección de personal, c) evaluación de desempeño, y d) capacitación y formación.
- Se considerará del total de participantes (2.880): el 55,23% (1591) de servidores/as públicos bajo modalidad laboral de nombramiento el 10,46% (302) de servidores/as públicos bajo modalidad laboral de contrato, el 33,98% (979) corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Cantonales que no tiene registro y el 0,10% (3) pertenece a la Función Legislativa.
- Se garantizará la participación equitativa entre hombres y mujeres.
- Considerando la modalidad virtual para la ejecución de las capacitaciones del programa se ha contemplado a las instituciones de todas las funciones del Estado.

#### **2.5 Identificación y caracterización de la población objetivo**

Se ha determinado a un total de 2.880 servidores públicos de las Unidades de Administración del Talento Humano como beneficiarios del proceso de capacitación con el fin de fortalecer sus competencias en sus puestos de trabajo, y cumplir con lo dispuesto en el Plan Nacional de Capacitación del Sector Público, garantizando un acceso equitativo al Programa de Capacitación en

Gestión del Talento Humano, considerando variables de equidad de género, modalidad contractual, régimen laboral y otros.

En la tabla 20 se presenta el número y porcentaje de servidores públicos que se ha estimado accedan a los procesos de capacitación según sexo.

**Tabla 20. Número y porcentaje de servidores públicos que accedan a los procesos de capacitación según sexo.**

| Sexo          | Servidores Públicos | Porcentaje |
|---------------|---------------------|------------|
| Mujer         | 1817                | 63%        |
| Hombre        | 1063                | 37%        |
| Total general | 2880                | 100%       |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

En función al número de servidores públicos que trabajan en las Unidades de Administración del Talento Humano participarán en los procesos de capacitación, según modalidad laboral descrita en la Tabla 21.

**Tabla 21. Número y Porcentaje de Servidores Públicos que accedan a los procesos de capacitación según modalidad laboral**

| Modalidad Laboral  | Servidores Públicos | Porcentaje  |
|--|---------------------|-------------|
| Contrato Indefinido  | 17                  | 0,58%       |
| Contratos de Servicios Ocasionales   | 285                 | 9,88%       |
| Función Legislativa  | 3                   | 0,10%       |
| Nombramiento Libre Remoción  | 7                   | 0,23%       |
| Nombramiento Permanente  | 113                 | 3,92%       |
| Nombramiento Provisional   | 1478                | 51,31%      |
| Sin registro (Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Rurales). | 979                 | 33,98%      |
| <b>Total general</b>   | <b>2880</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

En la tabla 22 se presenta el número y porcentaje de servidores públicos que se ha estimado accedan a los procesos de capacitación considerando su régimen laboral.

**Tabla 22. Número y porcentaje de Servidores Públicos que accedan a los procesos de capacitación según régimen laboral**

| Régimen Laboral  | Servidores Públicos | Porcentaje |
|--|---------------------|------------|
| Servicio Civil Publico (LOSEP)   | 1586                | 55%        |
| Otros Regímenes Especiales   | 114                 | 4%         |
| Sin registro (Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Rurales). | 1029                | 36%        |

|                      |             |             |
|----------------------|-------------|-------------|
| Otros                | 151         | 5%          |
| <b>Total general</b> | <b>2880</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, junio 2021.

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

## 2.6 Ubicación geográfica e impacto territorial

El alcance de este proyecto es a nivel nacional, dirigido a los servidores públicos que laboran en las Unidades de Administración del Talento Humano pertenecientes a las diferentes funciones del Estado; sin embargo, por la crisis sanitaria derivada del COVID-19, el Programa de Capacitación se ejecutará en su totalidad en modalidad virtual, dicha ejecución se realizará alrededor de las 24 provincias del Ecuador, información que se detalla en el punto 7.1 Estructura operativa.

**Figura No. 1: Mapa del Ecuador**



**Fuente:** Google imágenes-División territorial del Ecuador.

## 3. ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN

### 3.1 Alineación Objetivo Estratégico Institucional

El Programa se articula según su planificación al objetivo estratégico:

OEI 6: *"Incrementar la gobernanza y fortalecimiento de la institucionalidad del Estado"*.

### 3.2 Contribución del proyecto a la meta del PND 2021-2025

La implementación del Programa de Capacitación en gestión del talento humano articula su planificación al **Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025**.

#### Eje Institucional

**Objetivo 14.** Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.

**Meta 14.3.2:** Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00.

La contribución del proyecto se encuentra relacionada al Eje Institucional; objetivo 14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.

**Tabla 23. Contribución a la meta**

| Meta 2025  | Línea Base | Meta anualizada |          |          |          |              |
|--|------------|-----------------|----------|----------|----------|--------------|
|  |            | Año 2018        | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022     |
| 14.3.2 Aumentar de 6,10 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos a 2021. | 6.10       | -               | -        | -        | -        | 8            |
| <b>Proyecto</b>  |            | -               | -        | -        | -        | <b>0.013</b> |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

Debido a la estructura del proyecto el impacto del mismo se determinará durante el año 2022, con los resultados de aplicación de la Guía Metodológica para Evaluar los Procesos de Capacitación en el Sector Público.

Además el cálculo del aporte del presente proyecto a la meta establecida en el Plan de Creación de Oportunidades, se estableció en torno al supuesto de capacitación al total de empleados de gobierno establecido en la ENEMDU 559.842; de esta manera como la población beneficiaria directa e indirectamente es de 3.976 se realizó la siguiente relación:

$$\text{Meta PCO (8)} - \text{Línea Base (6.10)} = 1.9$$

$$\frac{\text{Total Beneficiarios (3.976)} * 1.9}{\text{Total Empleados de Gobierno (559.842)}} = 0.013$$

En este contexto, en el escenario de que se capaciten todos los empleados de gobierno 559.842 la percepción de calidad de los servicios públicos se incrementaría en 1.9 puntos; es decir, se cumpliría la meta establecida; sin embargo, como la población objetivo del proyecto es de 3.976 servidores públicos, la percepción se incrementaría en 0.013.

Al capacitar a 3.976 servidores públicos, se espera mejorar la percepción de la calidad de los servicios referentes a los Subsistemas de Administración del Talento Humano.

## **4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

### **4.1 Objetivo General y Objetivos Específicos**

#### **Objetivo general**

Actualizar conocimientos y desarrollar competencias en el personal de las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas.

#### **Objetivos específicos**

- Diseñar y desarrollar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano.
- Capacitar a servidores públicos de las Unidades de Administración del Talento Humano en el Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano.

### **4.2 Indicadores de Resultado**

- Al 30 de junio de 2022, al menos 2.610 (90,63%)<sup>22</sup> de servidores públicos participantes del programa aprueban los contenidos de este.

### **4.3 Marco Lógico**

---

<sup>22</sup> Para determinar este porcentaje se utilizaron datos de procesos de capacitación de duración media, dictados por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional-SECAP durante el período 2014-2016. De un total de 1293 participantes el 90,63% aprueban los contenidos de los cursos de capacitación, por las características del proyecto se ha considerado este porcentaje en el indicador de resultado.



**MATRIZ DE MARCO LÓGICO: Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano**

| <b>FIN:</b>  | <b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>   | <b>Medios de Verificación</b>   | <b>Supuestos</b>  |
|--|---|---|---|
| Contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano   | Al 2022, el 80% de servidores que aprobaron el Programa, han realizado el efecto multiplicador en sus unidades <sup>23</sup> .  | Registros de asistencia de efecto multiplicador.<br>Informes de ejecución de efecto multiplicador.  | Contar con el procedimiento socializado a los responsables de talento humano de las instituciones beneficiarias para el cumplimiento efectivo del efecto multiplicador. |
| <b>PROPÓSITO (Objetivo General):</b>   | <b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>   | <b>Medios de Verificación</b>   | <b>Supuestos</b>  |
| Actualizar conocimientos y desarrollar competencias en el personal de las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas. | Al 30 de junio de 2022, al menos 2.610 (90,63%) servidores participantes del curso aprueban los contenidos del curso  | Pruebas de conocimiento<br>Informe de Evaluación de conocimientos<br>Certificados de aprobación.  | Contar con las evaluaciones de conocimiento por cada módulo del Programa.<br>Aplicar oportunamente las evaluaciones de conocimiento a los participantes.                |
| <b>COMPONENTE 1</b>  | <b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>   | <b>Medios de Verificación</b>   | <b>Supuestos</b>  |
| Diseñar y desarrollar los contenidos del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano.   | Al 30 de junio de 2022, un Programa de Capacitación en Gestión de Talento Humano diseñado, desarrollado y aprobado por el Comité de Seguimiento del <b>Proyecto</b> . | Diseños curriculares del Programa de Capacitación revisados y aprobados (5 módulos)<br>Contenidos del Programa y sus recursos de aprendizaje (audios, videos, textos base, guía del facilitador) revisados y aprobados (5 módulos)<br>Contenidos virtualizados en la plataforma de la operadora pública (5 módulos)<br>Guía de contenidos para el facilitador | Contar con expertos en la Gestión de Talento Humano del sector público y expertos en el diseño y desarrollo de proyectos, y programas formativos y educativos.          |

<sup>23</sup> El 80% se establece considerando que del 100%, el 90,63 aprueben y de éstos un 10% no realice el efecto multiplicador por diferentes motivos como: renuncias voluntarias, notificaciones de terminación de contratos, enfermedad, viajes, etc.

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  |  |   | Guía de contenidos para el participante   |   |
| <b>COMPONENTE 2</b>  | <b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>  | <b>Medios de Verificación</b>   | <b>Supuestos</b>  |   |
| Implementar un Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al 30 de junio de 2022, 2610 servidores públicos de las UATH participan de un Programa de Capacitación en talento Humano.</li> <li>- Al 30 de junio de 2022, al menos el 50% de participantes del curso de capacitación son mujeres.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatorias de invitación a las instituciones públicas a participar del Programa de Capacitación.</li> <li>- Registros de participantes del Programa de capacitación en la Gestión de Talento Humano.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los servidores públicos desean participar en el programa de capacitación en la Gestión de Talento Humano y se brinda las condiciones necesarias para su efectiva participación.</li> </ul> |   |
| <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>COSTOS US\$</b>   | <b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>  | <b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>   | <b>COSTO TOTAL US\$</b>   |
| <b>COMPONENTE 1 Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano. \$ 84.367,68</b> |  |   |   |   |
| <b>ACTIVIDAD 1.1.1</b>   |  |   |   |   |
| Contratar el equipo de expertos para la ejecución del Diseño y contenidos del Programa de Capacitación.                | \$ 82.626,00   | Contrato por servicios profesionales  | Externa (Cooperación) y Fiscal  | Financiamiento Cooperación\$: \$ 82.626,00<br>Financiamiento Fiscal: \$ 1.741,68<br>TOTAL: \$ 84.367,68 |
| <b>COMPONENTE 2 Implementar un Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano \$ 221.307,06</b>                |  |   |   |   |
| <b>ACTIVIDAD 2.1</b>   |  |   |   |   |
| Coordinación académica del proyecto  | \$ 6.704,00  | Contrato firmado entre las partes   | Externa (Cooperación)   | Financiamiento Cooperación \$ 6.704,00<br>TOTAL: \$ 6.704,00  |
| <b>ACTIVIDAD 2.2</b>   |  |   |   |   |
| Seleccionar a los participantes  | 0.00   | Registro de participantes del programa de capacitación sobre la Gestión de Talento Humano.  | -   | 0.00  |
| <b>ACTIVIDAD 2.3</b>   |  |   |   |   |

|  |               |  |                       |  |
|--|---------------|--|-----------------------|--|
| Convocar e Invitar a 2.880 servidores públicos de las UATH al Programa de Capacitación.  | 0.00          | 2.880 invitaciones a los servidores públicos.  | -                     | 0.00   |
| ACTIVIDAD 2.4  |               |  |                       |  |
| Organización y logística de los 144 grupos del programa de capacitación.   | 0.00          | Reporte de organización y logística  | -                     | 0.00   |
| ACTIVIDAD 2.5  |               |  |                       |  |
| Apertura del programa de capacitación en la modalidad: virtual   | 0.00          | Actas de apertura del programa de capacitación.<br>Material fotográfico                      | -                     | 0.00   |
| ACTIVIDAD 2.6  |               |  |                       |  |
| Desarrollar las clases y tutorías virtuales (2.880 participantes)  | \$ 203.328,00 | Registro de Asistencia<br>Material fotográfico<br>Material didáctico específico del Programa | Externa (Cooperación) | Financiamiento Cooperación:<br>\$ 203.328,00<br>TOTAL: \$ 203.328,00 |
| ACTIVIDAD 2.7  |               |  |                       |  |
| Realizar el informe final de la ejecución del proceso de capacitación.   | 0.00          | Informe final de la ejecución del proceso de capacitación.                                   | -                     | 0.00   |
| ACTIVIDAD 2.8  |               |  |                       |  |
| Contratar dos auditorías externas de estados financieros (primera cumplido el primer año de ejecución y la segunda al final).                            | \$ 10.075,00  | Contrato firmado entre las partes<br>Informe de auditoría                                    | Externa (Cooperación) | Financiamiento Cooperación:<br>\$ 10.075,00<br>TOTAL: \$ 10.075,00   |
| ACTIVIDAD 2.9  |               |  |                       |  |
| Elaborar el informe de transferencia con los resultados del efecto multiplicador realizado por los beneficiarios del Programa en sus equipos de trabajo. | \$0,00        | Informe de transferencia del Programa  | -                     | 0,00   |
| ACTIVIDAD 2.10   |               |  |                       |  |
| Contratar Material didáctico y comunicacional.   | \$ 1.200,00   | Informe de ejecución de eventos  | Externa (Cooperación) | Financiamiento Cooperación:<br>\$ 1.200,00<br>TOTAL: \$ 1.200,00     |
| <b>TOTAL PROYECTO</b>  |               |  |                       | <b>\$ 305.674,74</b>   |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

Las actividades tanto del componente 1 y 2 se desagregan en subactividades, que se encuentran explicadas y a detalle en la viabilidad técnica del proyecto.

#### 4.3.1 Anualización de las metas de los indicadores del propósito

**Tabla 24.** Anualización de las metas de los indicadores de propósito.

| Indicador de Propósito   | Unidad de Medida  | Meta Propósito | Ponderación | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|--|---|----------------|-------------|------|------|------|------|------|-------|
| Al 30 de junio de 2022, al menos 2.610 (90,63%) servidores participantes del curso aprueban los contenidos del curso | Número de servidores que aprueban los contenidos del Programa | 2.610          | 100,00      | 0%   | 0 %  | 0 %  | 0%   | 100% | 100%  |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

## 5. ANÁLISIS INTEGRAL

### 5.1 Viabilidad Técnica

Según lo establecido en el artículo 234 de la Constitución del Ecuador, el Estado garantizará la formación y la capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Complementariamente el artículo 71 de la LOSEP<sup>24</sup> establece que para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

En ese sentido, a través, de este proyecto se propone la implementación de un Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano dirigido a los servidores de las Unidades de Administración del Talento Humano UATH, personal a cargo de manejar el talento humano de las instituciones públicas a través de procesos institucionales generalmente normados por el Ministerio del Trabajo.

El Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano parte de la identificación de problemas en la gestión del talento humano, a través de un diagnóstico que revela datos importantes y significativos con respecto a las dificultades presentadas al momento de gestionar los subsistemas de talento humano. La investigación de metodología cualitativa utilizó recursos como entrevistas a directores y analistas de talento humano, información que fue contrastada con las observaciones

<sup>24</sup> Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP.

realizadas por la Contraloría General del Estado mediante auditorías de gestión. Es así que, a través de la combinación de los recursos teóricos sobre el modelo de gestión por competencias y las problemáticas encontradas en el desarrollo del diagnóstico de las unidades en estudio se diseñó el temario de capacitación concentrado en 4 subsistemas a saber: *a) Gestión de Planificación del Talento Humano, b) Gestión de Selección del Personal, c) Gestión de Evaluación del Desempeño y d) Gestión de Formación y Capacitación.*

Cada subsistema responde a un proceso secuencial de actividades que requieren básicamente del manejo de normativa, metodologías, *es decir de conocimiento y habilidades que se deberán complementar con el fortalecimiento de una actitud.* Los temas y microtemas del programa de capacitación tienen la finalidad de proveer conocimientos, destrezas y actitudes para generar un proceso de capacitación con enfoque práctico y con proyección a largo plazo. Cada tema fue revisado y validado por expertos en el área de talento humano para así garantizar un proceso de capacitación que genere o fortalezca competencias en el puesto de trabajo.

**Tabla 25. Temario de Capacitación Programa UATH**

| TEMARIO DE CAPACITACIÓN PROGRAMA UATH                                |   |
|--|---|
| Módulo I: Introdutorio al Modelo de Gestión por Competencias         | 1. ¿Qué es la gestión por competencias?   |
|  | 2. Etapas de la gestión por competencias y sus relaciones                         |
|  | 3. Servicio público desde la gestión por competencias                             |
| Módulo II: Gestión de planificación de TH y clasificación de puestos | 1. Marco legal de planificación de talento humano                                 |
|  | 1.2. Cargas de trabajo  |
|  | 2. Marco legal de clasificación de puestos  |
|  | 2.1 Metodologías de descripción, valoración y clasificación de puestos            |
|  | 2.2 Elaboración de manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos |
|  | 2.3 Métodos de descripción de puesto  |
|  | 2.4 Metodología de levantamiento de perfiles de puesto                            |
|  | 2.5 Métodos de valoración de puesto   |
|  | 2.6 Métodos de clasificación de puesto  |
|  | 2.7 Reclasificación de puestos de personal fijo (personal de carrera)             |
|  | 3. Técnicas de comunicación I: Aprender a escuchar                                |
|  | 4. Técnicas de comunicación II: Hablar vs escuchar                                |
|  | 5. Técnicas de resolución de Conflictos   |
| Módulo III: Gestión de selección de personal                         | 1. Contratos  |
|  | 1.1 Selección de personal   |
|  | 1.2 Marco legal de selección de personal  |
|  | 2. Concurso de méritos y oposición  |
|  | 2.1 Marco legal   |
|  | 2.2 Planificación de aspectos logísticos y documentales                           |
|  | 2.3 Manejo de plataforma  |
|  | 3. Métodos de entrevistas por competencias  |
|  | 4. Técnicas de evaluación durante entrevistas                                     |
|  | 5. Corporalidad I: Expresividad   |
| 6. Corporalidad II: Lectura de imágenes y cuerpo                     |   |
| 7. Técnicas de motivación  |   |

| TEMARIO DE CAPACITACIÓN PROGRAMA UATH   |  |  |
|---|--|--|
| Módulo IV: Gestión de evaluación de desempeño   | 1. Marco legal de evaluación de desempeño            |  |
|   | 2. Qué es una evaluación de desempeño                |  |
|   | 2.1 Importancia de la evaluación de desempeño        |  |
|   | 2.2 Sistemas y/o métodos para ED                     |  |
|   | 2.3 Tipos de evaluación Periódica- Periodo de Prueba |  |
|   | 3. Planificación de evaluación de desempeño          |  |
|   | 3.1 Levantamiento de perfil óptimo                   |  |
|   | 3.2 Indicadores de gestión                           |  |
|   | 3.3 Ejecución de ED                                  |  |
|   | 3.4 Obtención de resultados de ED                    |  |
|   | 3.4.1 Utilidad e impacto de los resultados           |  |
|   | 4. Comunicación asertiva                             |  |
|   | 5. Resolución de conflictos                          |  |
|   | Módulo V : Gestión de formación y capacitación       | 1. Marco legal de capacitación                                 |
|   |  | 1.1 Reforma democrática del Estado a través de la capacitación |
| 1.2 Plan Nacional de Capacitación para el Sector Público 2018-2021  |  |  |
| 1.3 Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación  |  |  |
| 1.3.1 Proceso sistémico de la gestión de la capacitación  |  |  |
| 1.4 Actores institucionales vinculados a la capacitación  |  |  |
| 2. Metodologías del MDT para gestionar sistémicamente la capacitación   |  |  |
| 2.1 Guía metodológica para identificar necesidades de capacitación, elaboración de reportes del plan anual institucional y su ejecución para el sector. INC |  |  |
| 2.2 Tutorial del Aplicativo virtual Sistema INC   |  |  |
| 2.3 Guía metodológica para la evaluación de los procesos de capacitación del sector público y manejo de su plataforma virtual.                              |  |  |
| 2.3.1 Tutorial del aplicativo virtual de evaluación de los procesos de capacitación del sector público.   |  |  |
| 3. Trabajo en equipo  |  |  |
| 4. Formación de formadores  |  |  |
| 4.1 Herramientas para facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje   |  |  |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2017.

El Programa de Capacitación en la Gestión de Talento Humano consta de dos componentes: a) Diseñar y desarrollar los contenidos del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano y b) Implementar un Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano dirigido a los servidores de las Unidades de Administración del Talento Humano del Sector Público.

El primer componente se desarrollará en el periodo 2019-2021, para lo cual se realizará un acuerdo de cooperación técnica interinstitucional con la operadora de capacitación pública Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP. El Ministerio del Trabajo contratará un equipo multidisciplinario de trabajo compuesto por un experto en: talento humano, un experto psicología

organizacional y un experto en pedagogía. Estos expertos deberán elaborar los diseños curriculares, los contenidos, los recursos de aprendizaje de los cinco módulos que comprenden el temario de capacitación del Programa en Gestión del Talento Humano.

Para la elaboración de los contenidos que serán abordados como parte del efecto multiplicador se contratará un equipo conformado por dos especialistas en Gestión del Talento Humano y un Pedagogo; dicho contenido será validado por el Ministerio del Trabajo y posteriormente, virtualizados por la Operadora Pública.

Para concluir con las actividades que se realizarán en el primer componente, el Ministerio del Trabajo deberá: seleccionar al equipo de facilitadores que impartirán el proceso de capacitación a los servidores públicos participantes. En este sentido, los especialistas que elaboraron diseño y contenidos deberán capacitar a los facilitadores en los contenidos del Programa.

El segundo componente, se desarrollará en el periodo 2022, en el que se espera capacitar aproximadamente a 2.880 servidores de las UATH, para lo cual se requiere contratar a un coordinador académico del proyecto.

La renovación del contrato del coordinador académico del Programa se justifica de acuerdo a la necesidad de dar seguimiento de todas las actividades contempladas en el proyecto, entre ellas se resalta la organización de los grupos de capacitación, elaboración de informes de seguimiento y finalización de los cursos. Como parte del segundo componente se encuentra la elaboración y presentación del Informe de transferencia del Programa de Capacitación planificado con corte a junio de 2022, evidenciando los resultados del efecto multiplicador desarrollado por los servidores públicos beneficiarios directos del programa.

A continuación, algunas especificaciones de la implementación del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano dirigido a los servidores de las UATH:

Los procesos de capacitación en su momento se determinó que se impartirán en modalidad semipresencial, acorde a criterios técnicos de las temáticas y posteriormente fue validado por las UATH en el taller de retroalimentación del temario de capacitación ejecutado el 11 de mayo del 2016; en los talleres de retroalimentación se determinaron los porcentajes establecidos, en virtud de contar con clases presenciales en las temáticas que requieren mayor esfuerzo y explicación, mientras que las temáticas transversales y menos complejas serán virtuales; no obstante, debido a la crisis sanitaria mundial COVID-19 ocurrida a inicios del 2020, se dio la necesidad de modificar la modalidad de ejecución de las capacitaciones del programa a modalidad virtual en su totalidad, logrando un incremento sustancial en el número de beneficiarios directos del Programa.

El 100% de los contenidos del programa está planificado para ejecutarse en modalidad virtual. Las clases virtuales se realizarán a nivel nacional.

Mientras que el 100% de los contenidos del programa está planificado para ejecutarse en modalidad virtual, ya que se cuenta con la plataforma virtual y contenidos virtualizados.

Posteriormente, se llevarán a cabo las clases y tutorías virtuales, de un total de 144<sup>25</sup> grupos de trabajo. La duración del Programa total es de 8 semanas.

Hasta finales del año 2022 se prevé la elaboración del Informe de transferencia del Programa evidenciado los resultados del efecto multiplicador desarrollado hasta el momento por los servidores beneficiarios del Programa en sus equipos de trabajo. Para lograr los efectos esperados de este proceso el MDT ha preparado un procedimiento y ha considerado en el temario de capacitación del Programa dos temas de vital importancia para contribuir a este objetivo: a) formación de formadores y b) herramientas para facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje, así como el acceso de material de apoyo durante la capacitación, para su posterior réplica.

---

<sup>25</sup> El número exacto de número de ediciones de cursos puede variar, en función de la asignación presupuestaria, tipo de cambio euro dólar, o tipo de contratación del equipo de facilitadores.



## 5.2 Descripción de la Ingeniería del Proyecto

**COMPONENTE 1:** Diseñar un programa de capacitación integral sobre la Gestión de Talento Humano.

**Tabla 26. Resumen narrativo del Componente 1**

| RESUMEN NARRATIVO DE LOS COMPONENTES   | PROPÓSITOS   | ACTIVIDADES   | PRODUCTOS Y ACCIONES ESPERADAS   | INSUMOS MÍNIMOS REQUERIDOS  | ENTIDAD RESPONSABLE                           |
|--|--|---|--|---|---|
| COMPONENTE 1   |  |   |  |   |   |
| Diseñar un programa de capacitación integral sobre la Gestión de Talento Humano. | Contar con diseños curriculares y contenidos actualizados e integrales de la Gestión de Talento Humano en el Sector Público, combinando un enfoque teórico y práctico. | <p>Seleccionar al equipo de expertos en: talento humano, pedagogía, psicología organizacional, que desarrollarán el Diseño.</p> <p>Realizar un acuerdo de cooperación técnica con la Operadora de Capacitación.</p> | <p>La operadora de capacitación deberá validar técnicamente el Diseño y los contenidos del Programa de Capacitación sobre la Gestión del Talento Humano.</p>   | <p>Es necesario realizar un proceso de selección previo, para contratar a los expertos más experimentados e idóneos para el desarrollo del Programa.</p> <p>Se deberá contar con el acuerdo de cooperación técnica interinstitucional</p> | Ministerio del Trabajo                        |
|  |  | <p>Elaborar diseños curriculares y contenidos de los módulos del Programa de Gestión del Talento Humano.</p>  | <p>Cinco diseños curriculares de los módulos del Programa<br/>Cinco documentos de contenidos de los módulos<br/>Guía de contenidos para el facilitador<br/>Guía de contenidos para el participante</p> | <p>Es necesario contratar al equipo multidisciplinario de expertos en Gestión de Talento Humano, Pedagogía y Psicología para el diseño integral del Programa.</p>   | Ministerio del Trabajo                        |
|  |  | <p>Elaborar el Programa para la ejecución del Efecto Multiplicador del mismo y capacitación al equipo de postulantes a facilitadores.</p>   | <p>Diseño curricular y contenido del Efecto Multiplicador.<br/>Capacitación al equipo seleccionado de postulantes a facilitadores.</p>   | <p>Es necesario seleccionar y contratar un equipo de especialistas para el desarrollo del Efecto Multiplicador del Programa y ejecutar a su vez la capacitación al equipo seleccionado de postulantes a facilitadores.</p>                | Operadora Pública –<br>Ministerio del Trabajo |

| RESUMEN NARRATIVO DE LOS COMPONENTES | PROPÓSITOS | ACTIVIDADES  | PRODUCTOS Y ACCIONES ESPERADAS  | INSUMOS MÍNIMOS REQUERIDOS   | ENTIDAD RESPONSABLE    |
|--------------------------------------|------------|--|---|--|------------------------|
|                                      |            | Virtualizar los contenidos del Programa                              | Contenidos virtualizados en la plataforma virtual <sup>26</sup>   | <p>Es necesario que la operadora de capacitación tenga la infraestructura tecnológica adecuada para virtualizar el Programa de Capacitación.</p> <p>La plataforma que se utilizará para la virtualización de los contenidos del Programa será: Moodle.</p>   | Operadora Pública      |
|                                      |            | Seleccionar y capacitar a los facilitadores del Programa de las UATH | Proceso de capacitación dirigido a los facilitadores del Programa, que permita socializar los diseños curriculares, contenidos y materiales de aprendizaje. | <p>El Ministerio del Trabajo validará técnicamente los perfiles más idóneos para ser parte del equipo de facilitadores que requiere el Programa de Capacitación.</p> <p>Durante el año 2022, el coordinador académico del proyecto será el responsable de coordinar el proceso de capacitación a los facilitadores que lo requieran.</p> | Ministerio del Trabajo |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

<sup>26</sup> La operadora de capacitación deberá garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma virtual, durante toda la ejecución del curso de capacitación.

**COMPONENTE 2:** Implementar un programa de capacitación integral dirigido a los servidores públicos de las Unidades Administrativas de Humano.

**Tabla 27. Resumen narrativo del componente 2**

| RESUMEN NARRATIVO DE LOS COMPONENTES  | PROPÓSITOS  | ACTIVIDADES                             | PRODUCTOS Y ACCIONES ESPERADAS                 | INSUMOS MÍNIMOS REQUERIDOS   | ENTIDAD RESPONSABLE           |
|---|---|---|--|--|-------------------------------|
| <b>COMPONENTE 2</b>   |   |   |  |  |                               |
| <p>Implementar un programa de capacitación integral dirigido a los servidores de las Unidades Administrativas de Humano del Sector Público.</p> | <p>Capacitar a 2.880 servidores públicos de las UATH institucionales del Sector Público en contenidos integrales y actualizados sobre la Gestión de Talento Humano.</p> | <p>Seleccionar a los participantes.</p> | <p>Listado de participantes seleccionados.</p> | <p>Servidores públicos de las Unidades de Administración del Talento Humano, responsables de la ejecución, supervisión y/o coordinación de la gestión del talento humano institucional, que cumplen actividades relacionados con los subsistemas de: a) planificación de talento humano, b) selección de personal, c) evaluación de desempeño, y d) capacitación y formación.</p> <p>Se considerará del total de participantes (2.880): el 55.23% (1591) de servidores/as públicos bajo modalidad laboral de nombramiento el 10,46% (302) de servidores/as públicos bajo modalidad laboral de contrato, el 33,98% (979) corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Cantonales que no tiene registro y el 0,10%(3) pertenece a la Función Legislativa.</p> <p>Se garantizará la participación equitativa entre hombres y mujeres.</p> <p>Considerando la modalidad virtual para la ejecución de las capacitaciones del programa se ha contemplado a las instituciones de todas las funciones del Estado.</p> <p>Posterior a la capacitación los beneficiarios</p> | <p>Ministerio del Trabajo</p> |

| RESUMEN NARRATIVO DE LOS COMPONENTES | PROPÓSITOS | ACTIVIDADES   | PRODUCTOS Y ACCIONES ESPERADAS  | INSUMOS MÍNIMOS REQUERIDOS  | ENTIDAD RESPONSABLE                        |
|--------------------------------------|------------|---|---|---|--|
|                                      |            |   |   | iniciarán el efecto multiplicador en sus equipos de trabajo.  |  |
|                                      |            | Convocar e invitar 2.880 servidores públicos de las UATH al programa de capacitación.   | 2.880 Convocatorias a servidores públicos de las UATH.  | Es necesario contar con el listado de participantes validado y convocar con tiempo anticipado.  | Ministerio del Trabajo                     |
|                                      |            | Organizar la logística de aproximadamente 144 grupos que participarán en el programa de capacitación, las cuales se desarrollarán en las ciudades de Quito y Guayaquil. | Listado de los participantes que conforman los grupos de trabajo.<br><br>Cronograma de la participación de los grupos de trabajo. | Es necesario que la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano del MDT, elabore un cronograma de planificación.<br><br>Es necesario que los servidores invitados a participar en el programa de capacitación confirmen su asistencia al mismo.<br><br>Es necesario que las UATH institucionales establezcan las garantías (permisos) y compromisos (convenios de devengación) para la participación efectiva de los servidores públicos. | Ministerio del Trabajo                     |
|                                      |            | Apertura del programa de capacitación en la modalidad: virtual.   | Evento y Acta de apertura del programa de capacitación.   | El personal delegado del MDT, o en su defecto el coordinador, deberá realizar la inauguración de los procesos de capacitación de los 144 grupos del programa.<br><br>Es necesario que el coordinador del proyecto elabore un acta de apertura del programa de capacitación.   | Ministerio del Trabajo                     |
|                                      |            | Desarrollar las clases y tutorías virtuales.  | Planificación de las clases y tutorías virtuales.   | Es necesario que la operadora de capacitación para la ejecución del Programa de Capacitación en Gestión de Talento Humano en el Sector  | Ministerio del Trabajo - Operadora Pública |

| RESUMEN NARRATIVO DE LOS COMPONENTES | PROPÓSITOS | ACTIVIDADES   | PRODUCTOS Y ACCIONES ESPERADAS                           | INSUMOS MÍNIMOS REQUERIDOS   | ENTIDAD RESPONSABLE    |
|--------------------------------------|------------|---|--|--|------------------------|
|                                      |            |   |  | <p>Público o en su defecto el Ministerio del Trabajo garantice el correcto funcionamiento de la plataforma virtual así como la asistencia técnica requerida de ser el caso, por parte de los beneficiarios.</p> <p>Los facilitadores contratados, deberán cumplir con el cronograma planificado.</p> |                        |
|                                      |            | Dar seguimiento y evaluar los conocimientos del programa de capacitación. | Evaluaciones de conocimiento                             | Es necesario que los facilitadores contratados realicen las evaluaciones de conocimientos del programa a cada uno de los participantes   | Ministerio del Trabajo |
|                                      |            | Evaluar la satisfacción de los participantes.                             | Evaluaciones de satisfacción.                            | El MDT, en coordinación con las UATH institucionales realizará la encuesta de satisfacción del proceso de capacitación dirigido a todos los beneficiarios.   | Ministerio del Trabajo |
|                                      |            | Cerrar el programa de capacitación en la modalidad: virtual.              | Evento y acta de cierre del programa de capacitación.    | <p>El personal delegado del MDT o en su defecto el coordinador deberá realizar el cierre de los procesos de capacitación de los 144 grupos del programa.</p> <p>Es necesario que el coordinador del proyecto elabore un acta de cierre del programa de capacitación.</p>                             | Ministerio del Trabajo |
|                                      |            | Realizar el informe final de la ejecución del programa de capacitación.   | Informe final de ejecución del programa de capacitación. | Es necesario que el coordinador del proyecto, elabore un informe final de ejecución del programa de capacitación.  | Ministerio del Trabajo |

| RESUMEN NARRATIVO DE LOS COMPONENTES | PROPÓSITOS | ACTIVIDADES  | PRODUCTOS Y ACCIONES ESPERADAS      | INSUMOS MÍNIMOS REQUERIDOS  | ENTIDAD RESPONSABLE    |
|--------------------------------------|------------|--|-------------------------------------|---|------------------------|
|                                      |            | Elaborar el informe con los resultados del efecto multiplicador del Programa | Informe de resultados del Programa. | Con los Informes de ejecución del efecto multiplicador realizado por los servidores beneficiarios del Programa, el MDT preparará el Informe evidenciando los resultados del efecto multiplicador desarrollado por los servidores beneficiarios del Programa en sus equipos de trabajo. Para lograr los efectos esperados de este proceso el MDT ha preparado un procedimiento y ha considerado en el temario de capacitación del Programa dos temas de vital importancia para contribuir a este objetivo: formación de formadores y herramientas para facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje, así como la entrega de material de apoyo durante la capacitación, para su posterior réplica. | Ministerio del Trabajo |
|                                      |            | Contratar dos auditorías externas de estados financieros                     | Informes de auditoría               | Es necesaria una firma externa para este proceso, la cual será encargada de auditar los estados financieros del proyecto.   | Ministerio del Trabajo |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

### 5.3 Especificaciones Técnicas

A continuación, se exponen las actividades, responsables y productos identificados durante la ejecución del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano según componentes.

#### Componente 1

El primer componente referido al diseño y desarrollo de los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano. Para lo cual, las actividades a realizarse son las siguientes:

1.1. Realizar un Convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio del Trabajo y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, mismo que validará técnicamente el diseño curricular y los contenidos del Programa, elaborado por el equipo multidisciplinario de expertos en recursos humanos del sector público. La contratación de los expertos estará a cargo del Ministerio del Trabajo. A continuación se muestran las sub actividades de esta actividad:

1.1.1. *Contratación de un equipo de trabajo* por parte del Ministerio del Trabajo, que desarrollen los diseños curriculares y los contenidos del Programa a través de un equipo multidisciplinario compuesto de tres expertos, un experto en talento humano, que adicionalmente cumplirá funciones de coordinador académico del proyecto, un experto en pedagogía y un experto en psicología organizacional. Este equipo estructurado de manera multidisciplinaria, será el encargado de desarrollar el diseño curricular y los contenidos del temario del Programa de Capacitación. Sus especialidades específicas se complementarán a través del trabajo en equipo.

- El ***experto en talento humano***, será el responsable del desarrollo de los contenidos de los cinco módulos del Programa de Capacitación a saber: Introductorio al modelo de gestión por competencias, Planificación del talento humano, Selección de personal, Evaluación de desempeño y Formación y capacitación. Deberá ser un profesional en Administración pública con título de cuarto nivel, con especialización en la Gestión del Talento Humano y con vasto conocimiento de la normativa y herramientas de la gestión de talento humano en la administración pública ecuatoriana. Adicional cumplirá el rol de coordinador académico, cumpliendo actividades de supervisión del equipo de expertos, actividades de planificación, y cumplimiento de actividades previstas en el proyecto.
- Por su parte el ***experto en psicología organizacional*** aportará en el desarrollo de los contenidos relacionados con las competencias actitudinales del temario de capacitación. Deberá tener experiencia en el diseño y manejo de técnicas actitudinales a nivel organizacional y conocer los fundamentos teóricos conceptuales de los procesos que componen la Gestión del Talento Humano y la cultura organizacional de la administración pública ecuatoriana.
- Complementariamente se tiene previsto la contratación de un ***experto en pedagogía*** quien deberá elaborar los diseños curriculares de los cinco módulos y trabajar en conjunto con el experto de talento humano y psicólogo organizacional en la elaboración de los contenidos y la definición de recursos y materiales pedagógicos a utilizarse.

#### Proceso de Selección de los Expertos:

El Ministerio del Trabajo realizará la Selección de Expertos, de acuerdo a lo establecido en el “Procedimiento para la Selección de expertos del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano”, con el apoyo de la plataforma de la Red Socio Empleo, se llevará a cabo un proceso riguroso de selección de los expertos que desarrollarán el Diseño y Contenido del Programa, mismo que se compone de las siguientes etapas:

Componentes del Proceso

- a) Convocatoria y postulación
- b) Verificación de postulaciones
- c) Pruebas de conocimientos técnicos
- d) Pruebas psicométricas
- e) Entrevista
- f) Puntaje adicional
- g) Resultados finales

A continuación, se resume la estructura del puntaje final:

| CRITERIO                           | PUNTAJE      |
|------------------------------------|--------------|
| Prueba de conocimientos técnicos   | (25)         |
| Prueba psicométrica                | (20)         |
| Entrevista                         | (35)         |
| Capacitación específica en el área | (20)         |
| Puntaje adicional (5 puntos)       | +            |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>(100)</b> |

Una vez determinados los ganadores se enviarán los resultados del proceso a la AECID, a fin de transparentar el proceso de selección.

1.1.2. *Elaborar los diseños curriculares de los cinco módulos con sus respectivos recursos pedagógicos*; esto estará a cargo del equipo multidisciplinario de expertos. El producto esperado en esta actividad, son cinco diseños curriculares con sus respectivos recursos pedagógicos para la ejecución del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano.

Entiéndase por *diseños curriculares* a la estructura básica de un currículo<sup>27</sup>:

- Objetivos de aprendizaje
- Estrategias de enseñanza y aprendizaje, la metodología y las actividades que se utilizarán para trabajar los contenidos y conseguir los objetivos propuestos.
- Validar la secuencia de los temas de acuerdo al temario de capacitación.
- Criterios de evaluación e instrumentos y estrategias que permiten llevar a cabo la valoración del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Bibliografía

<sup>27</sup> Diseño y desarrollo curricular. (2016). Obtenido de:  
<http://www.fundacionemiliamariatrevisi.com/disenoydesarrollocurricular.htm>



- Recursos de aprendizaje:
- Cada módulo deberá contar con los siguientes recursos:
- Textos base que presentan el contenido del módulo.
- Bibliografía y recursos complementarios como artículos, documentos, ejemplos etc.
- Lecturas obligatorias
- Trabajos individuales – tareas.
- Trabajo en grupo
- Participación en clase
- Otros.

### **Material específico del Programa**

Se ha considerado como material específico del Programa el Manual del participante y el Manual del facilitador.

#### **Manual del participante**

Es un recurso mediante el cual se proporciona a los participantes detalles del curso, metas y objetivos del curso, objetivos de aprendizaje, módulos y fechas, detalles de la evaluación y los contenidos resumidos de cada módulo del Programa con ejemplos y actividades complementarias en cada unidad temática.

#### **Manual del facilitador**

Recurso mediante el cual se proporciona al facilitador las características del Programa, las consideraciones metodológicas generales, el perfil del participante al finalizar el programa, los contenidos resumidos de cada módulo, las actividades complementarias, las evaluaciones de cada módulo del Programa, etc.

Adicionalmente los contenidos del Programa podrán entregarse de manera digital a cada uno de los participantes del curso. La guía del participante será el material de apoyo para que los participantes puedan desarrollar el efecto multiplicador en sus instituciones.

*1.1.3. Desarrollar los contenidos de los cinco módulos*, de igual manera estará a cargo del equipo multidisciplinario de expertos. El producto esperado en esta actividad son cinco documentos de contenidos.

Entiéndase por *contenidos del programa* el desarrollo de cada uno de los temas que componen el temario<sup>28</sup>, Los contenidos temáticos (marco teórico y categorías conceptuales) son también conocidos como contenidos narrativos del objeto de estudio deberán ser claros, representativos, concretos, útiles, prácticos, actuales y contextualizados y sustentarse en información primaria e información secundaria.

---

<sup>28</sup> Ministerio del Trabajo. Temario de Capacitación del Programa UATH. Quito – 2021.

1.1.4. *Elaborar el Programa para la ejecución del Efecto Multiplicador del mismo y capacitación al equipo de especialistas*, esta actividad será desarrollada por el equipo de especialistas, con el apoyo metodológico de la Operadora Pública de Capacitación.

1.1.5. *Virtualizar los contenidos de los cinco módulos*, después de la elaboración de los diseños y desarrollo de los contenidos del Programa de Capacitación, la operadora pública contratada deberá virtualizar en su plataforma los siguientes contenidos y en la etapa de ejecución del programa deberá ser orientado. A continuación se detallan los temas virtuales según módulo:

**Tabla 28. Temas virtuales según módulo**

|          |   |
|----------|---|
| Módulo 2 | Marco legal de planificación de talento humano<br>Cargas de trabajo<br>Marco legal de clasificación de puestos  |
| Módulo 3 | Contratos<br>Selección de personal<br>Marco legal de selección de personal<br>Concurso de méritos y oposición   |
| Módulo 4 | Marco legal de evaluación de desempeño<br>Qué es una evaluación de desempeño<br>Importancia de la evaluación de desempeño<br>Sistemas y/o métodos para ED   |
| Módulo 5 | Marco legal de capacitación<br>Reforma democrática del Estado a través de la capacitación<br>Plan Nacional de Capacitación para el Sector Público 2015-2017<br>Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación<br>Proceso sistémico de la gestión de la capacitación<br>Actores institucionales vinculados a la capacitación |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

La operadora pública en el marco del acuerdo legal de asistencia técnica, deberá garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma virtual, durante toda la ejecución del programa, para esto deberá disponer del personal técnico necesario.

La plataforma virtual que se utilizará será Moodle<sup>29</sup>, soporta los siguientes servidores de base de datos, la misma que estará a cargo de la Operadora Pública de Capacitación.

**Tabla 29. Servidores que soporta la plataforma virtual Moodle**

| Base de datos | Versión mínima | Recomendada     |
|---------------|----------------|-----------------|
| PostgreSQL    | 9.1            | Última Versión. |
| MySQL         | 5.5.31         | Última Versión. |
| MariaDB       | 5.5.31         | Última Versión. |

<sup>29</sup> Es una plataforma tecnológica de tipo Ambiente Educativo Virtual.

|                      |      |                 |
|----------------------|------|-----------------|
| Microsoft SQL Server | 2008 | Última Versión. |
| Oracle Database      | 10.2 | Última Versión. |

**Fuente y elaboración:** Dirección de Tecnologías, SECAP 2017.

1.1.6. *Contratación de un equipo de especialistas (Fase Efecto Multiplicador.*- El Ministerio del Trabajo contratará 3 especialistas: 2 en gestión del talento humano y 1 en pedagogía, para realizar los ajustes pertinentes al Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano, capacitación a los facilitadores seleccionados para impartir el programa y elaboración del diseño curricular y contenidos del efecto multiplicador:

- **Especialistas en gestión del talento humano:** responsables del desarrollo del efecto multiplicador, capacitación al equipo de facilitadores seleccionados durante el año 2021 y ajustes de ser necesarios de los contenidos de los cinco módulos del Programa de Capacitación a saber: Introductorio al modelo de gestión por competencias, Planificación del talento humano, Selección de personal, Evaluación de desempeño y Formación y capacitación. Deberán ser profesionales con vasto conocimiento de la normativa y herramientas de la gestión de talento humano en la administración pública ecuatoriana.
- **Especialista en pedagogía:** responsable del desarrollo del efecto multiplicador, capacitación al equipo de facilitadores seleccionados durante el año 2021 y ajustes de ser necesarios a los contenidos de los cinco módulos del Programa de Capacitación a saber: Introductorio al modelo de gestión por competencias, Planificación del talento humano, Selección de personal, Evaluación de desempeño y Formación y capacitación, deberá trabajar en conjunto con los especialistas en gestión del talento humano en la elaboración de los contenidos y la definición de recursos y materiales pedagógicos a utilizarse.

#### **Proceso de Selección del equipo de especialistas:**

Proceso ejecutado por la Dirección de Meritocracia y Vinculación del Talento Humano, basado en la atribución del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo que establece: f) Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal a solicitud de las instituciones del servicio público;”

Con el apoyo técnico de la Coordinación de Empleos y Salarios para realizar la convocatoria en la página de Socio Empleo.

A continuación se detalla un cronograma de entrega de los productos respecto al componente 1:

| DETALLE  |   |   | 2019  |       |       | 2020  |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--|
| COMPONENTES u OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | MACROACTIVIDADES o RESULTADOS   | ACTIVIDADES Y PRODUCTOS ENTREGADOS  | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |  |
| COMPONENTE 1<br>Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano.  | Realizar un acuerdo de cooperación interinstitucional técnico con la operadora pública de capacitación.   | Acuerdo de cooperación firmado.   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  | Contratar un equipo de trabajo: a) coordinador académico experto en talento humano, b) experto en psicología organizacional y c) experto en pedagogía | Contratar un equipo de trabajo: a) coordinador académico experto en talento humano, b) experto en psicología organizacional y c) experto en pedagogía |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  | Elaborar los diseños curriculares de los cinco módulos del Programa Desarrollar los contenidos de los cinco módulos del Programa                      | Introducción al Modelo de Gestión por Competencias  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de planificación de TH y clasificación de puestos   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de selección de personal  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de evaluación de desempeño  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de formación y capacitación   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  | Desarrollar los contenidos de los cinco módulos del Programa  | Introducción al Modelo de Gestión por Competencias  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de planificación de TH y clasificación de puestos   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de selección de personal  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de evaluación de desempeño  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
|  |   | Gestión de formación y capacitación   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
| Elaborar el Efecto Multiplicador y capacitación al equipo de postulantes a facilitadores del Programa. | Efecto Multiplicador y capacitación al equipo de postulantes a facilitadores del Programa.  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |
| Virtualizar los contenidos   | Virtualizar los contenidos  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |  |

## Componente 2

El segundo componente referido a implementar el Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano dirigido a los servidores de las Unidades de Administración del Talento Humano del Sector Público.

2.1. *Contratar el coordinador académico del proyecto*, para ejecutar el segundo componente se requiere que el Ministerio del Trabajo renueve el contrato<sup>30</sup> del especialista en talento humano, quién se desempeñará como coordinador del proyecto.

2.2. *Seleccionar y contratar a los facilitadores que impartirán el proceso de capacitación*, después de validar y retroalimentar los diseños y contenidos del Programa de Capacitación se realizará un proceso de selección abierta con el fin de contratar a los facilitadores del proceso de capacitación en mención, los cuales deberán cumplir con el siguiente perfil:

---

<sup>30</sup> Tiempo que se requiere para la implementación Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano.

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL  |   |   |  |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|---|--|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   | 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |  | 4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA   |  |   |  |
| <b>Código:</b>  |   | INTERFAZ<br><br>Unidades técnicas del MDT<br>SECAP<br>AECID   |  | Nivel de instrucción:   | N/A  |   |  |
| <b>Denominación:</b>  | Facilitador del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano              |   |  |   | N/A  |   |  |
| <b>Nivel:</b>   | Profesional   |   |  |   | N/A  |   |  |
| <b>Unidad Administrativa:</b>   | Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del talento Humano |   |  | Área de Conocimiento:   | Tercer Nivel o Cuarto Nivel  |   |  |
| <b>Rol:</b>   | Ejecución y Coordinación de Procesos  |   |  |   | Talento Humano / Psicología Industrial / Psicología organizacional / Administración Pública/Administración de Empresas/ Pedagogía/ Afines.   |   |  |
| <b>Grupo Ocupacional:</b>   | Servidor Público 6  |   |  |   |  |   |  |
| <b>Grado:</b>   | 12  |   |  |   |  |   |  |
| <b>Ambito:</b>  | Nacional  |   |  |   |  |   |  |
| 2.MISIÓN  |   |   |  | 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA  |  |   |  |
| Capacita en el Programa de Capacitación en Gestión de Talento Humano  |   |   |  | <b>Tiempo de Experiencia:</b>   | N/A  | N/A   |  |
|   |   |   |  |   | N/A  | N/A   |  |
|   |   |   |  | <b>Especificidad de la Experiencia</b>  | <b>Experiencia Laboral:</b> Subistemas de Talento Humano / Gestión por competencias / Administración Pública / Investigación / Manejo de Equipos de Trabajo / Pedagogía.<br><b>Experiencia Pedagógica impartida:</b> 100 horas o 3 meses |   |  |
|   |   |   |  | 6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO  |  |   |  |
|   |   |   |  | Temática de la Capacitación   |  |   |  |
|   |   |   |  | 60 horas de capacitación en metodologías para procesos de enseñanza, aprendizaje, pedagogía/ andragogía, didáctica u otra relacionada. Los cursos de capacitación considerados deberán ser relacionados al perfil del puesto y debidamente certificados mediante la presentación de documentos de respaldo. |  |   |  |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES   |   | 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES                              |  | 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS  |  |   |  |
|   |   |   |  | Denominación de la Competencia  | Nivel  | Comportamiento Observable   |  |
| Recepta y aprueba el proceso de inducción de conocimiento de los módulos, plataforma virtual y técnicas de formación de formadores  |   | Normativa - Sector Público (Losep y su reglamento, Normativas de los subsistemas de Talento Humano) |  | Pensamiento Conceptual  | Alto   | Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil |  |
|   |   |   |  | Habilidad Analítica   | Alto   | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.   |  |
| Elabora la planificación individual que será el producto insumo para la construcción de la planificación general del programa   |   | Herramientas de la Gestión del Talento Humano.  |  | Recopilación de la Información  | Alto   | Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.   |  |
| Prepara y ejecuta jornadas de capacitación del Programa con el grupo de beneficiarios asignados.  |   | Administración pública del Ecuador.   |  | Organización de la Información  | Alto   | Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.  |  |
| Realiza el Informe de ejecución del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano  |   | Modelo de Gestión por Competencias.   |  | 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES   |  |   |  |
| Evalúa académicamente a los beneficiarios del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano  |   | Planificación del Talento Humano.   |  | Denominación de la Competencia  | Nivel  | Comportamiento Observable   |  |
| Ejecuta actividades académicas previstas en la plataforma virtual en donde se ejecuta el Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano.  |   | Selección de Personal.  |  | Liderazgo   | Alto   | Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes   |  |
| Facilita a los usuarios del programa los módulos diseñados para el efecto, atender y acompañar a los usuarios en todos los requerimientos de los participantes y demás actividades que se requieran para la ejecución del proyecto en el ámbito de su conocimiento profesional. |   | Evaluación de Desempeño e impacto.  |  | Trabajo en Equipo   | Alto   | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.                                   |  |
|   |   | Capacitación y Formación.   |  | Iniciativa  | Alto   | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.   |  |

**Fuente y elaboración:** Dirección de Evaluación al Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, 2021.

Adicionalmente, los facilitadores contratados deberán utilizar el modelo andragógico para impartir los procesos de capacitación, en consideración de la población objetivo.

- Teoría constructivista y el modelo andragógico.

“El constructivismo considera que el sujeto construye conocimientos y experiencias significativas mediante la interacción que tiene con el medio físico y social. La acción participativa del sujeto en el aprendizaje es relevante para relacionar la teoría con la práctica”<sup>31</sup>.

El modelo andragógico centrado en la educación y el aprendizaje de personas adultas utiliza la comparación permanente entre teoría y práctica y el análisis del proceso constituye un aspecto importante del proceso andragógico, obliga a los docentes y estudiantes o agentes de aprendizaje, a desarrollar su creatividad crítica e innovadora.

“En la actividad andragógica, se desvanece la diferencia entre educador y educando. Ambos sujetos son adultos, con experiencias por su participación social. El concepto tradicional de uno que enseña y otro que aprende, uno que ignora y otro que sabe, en teoría deja de existir en la actividad andragógica para convertirse en una acción recíproca. La actividad andragógica es un proceso dinámico, activo, real, concreto, objetivo y esencialmente práctico”<sup>32</sup>.

Los fundamentos tanto la teoría constructivista, como del modelo andragógico son de vital importancia para el desarrollo de los contenidos del Programa de Capacitación como para los facilitadores-docentes de la capacitación. En cada acción de reflexión e intervención andragógica- se debe considerar a los sujetos a los que van dirigidas estas acciones, es decir a la población de las UATH beneficiarias, considerando sus necesidades, intereses y expectativas, es decir un eje de trabajo de intervención andragógica. Eje que deberá permitir la participación consciente y comprometida de los sujetos que participan del proceso de capacitación.

Con la aplicación de este enfoque se pretende alcanzar un aprendizaje significativo de las competencias necesarias en el participante e impulsar cambios en la práctica laboral a partir de los conocimientos adquiridos.

*1.1.8. Capacitar en los contenidos del Programa a los facilitadores*, una vez concluidos el diseño curricular y contenidos del Programa de Capacitación, el coordinador académico del proyecto es el responsable de planificar y ejecutar un proceso de capacitación para las /los facilitadores/as contratados para la fase de ejecución del proyecto. Este proceso de capacitación debe orientar y transmitir a los/las facilitadores las características del Programa, las consideraciones metodológicas, el perfil de ingreso y egreso del participante, los diseños curriculares y contenidos, las actividades complementarias y las evaluaciones de cada módulo del Programa. Además se planificará el trabajo para las clases virtuales de los grupos de trabajo.

---

<sup>31</sup> Ministerio del Trabajo, Guía metodológica para la identificación de facilitadores internos en el servicio público, Quito, Agosto 2016, p. 6.

<sup>32</sup> Universidad del Valle de México, Modelo Andragógico. Fundamentos, México, 2009, p 35.

La duración del proceso de capacitación a los facilitadores, será determinada por el equipo de especialistas, según complejidad del programa de capacitación desarrollado, esta no podrá ser mayor a un mes y se realizará una vez elaborado y virtualizado el programa de capacitación.

2.3. *Seleccionar a los participantes.* - Para la implementación del programa de capacitación se requiere identificar los participantes, para ellos los criterios de selección serán los siguientes:

- Servidores públicos de las Unidades Administrativas de Talento Humano, responsables de la ejecución, supervisión y/o coordinación de la gestión del talento humano institucional. Quienes ejecutan, supervisan o coordinan actividades y productos relacionados con los subsistemas de: a) planificación de talento humano, b) selección de personal, c) evaluación de desempeño, y d) capacitación y formación.
- Se considerará del total de participantes (2.880): el 63 % de servidores/as públicos bajo modalidad laboral de nombramiento y el 37% de servidores/as públicos bajo modalidad laboral de contrato. Este porcentaje se define debido a la composición de la población demandante potencial.
- Se garantizará una participación equitativa entre hombres y mujeres.
- De manera complementaria, se considerará el número de servidores públicos de cada una de las instituciones beneficiarias, es decir, a mayor número de servidores públicos, mayor número de beneficiarios tendrá la institución.

La selección de los participantes estará a cargo del Ministerio del Trabajo, considerando las siguientes condiciones de participación:

- El beneficiario que participe del Programa deberá comprometerse con la culminación y aprobación del curso.
- El beneficiario que participe en el Programa de Capacitación deberá cumplir con el efecto multiplicador.<sup>33</sup> Se ha definido como efecto multiplicador en este proyecto el proceso de transferencia de conocimiento a través de una réplica de la capacitación recibida. El servidor capacitado deberá compartir los contenidos de la capacitación con sus compañeros de trabajo en un proceso de capacitación corta por un tiempo mínimo de 45 horas. Para el efecto se ha realizado un procedimiento de efecto multiplicador, documento que determina las responsabilidades del Ministerio del Trabajo, las UATH y los servidores capacitados, responsables de realizar el efecto multiplicador.<sup>34</sup>

Por otro lado, a continuación se expone el perfil de ingreso y salida de los participantes:

### Perfil de ingreso de los participantes

<sup>33</sup> Norma Técnica de Subsistema de Formación y Capacitación. Artículo 15.- De los efectos de la formación y capacitación. - Los efectos de la formación y capacitación de las y los servidores públicos en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos y prestar sus servicios por el triple del tiempo utilizado para la formación o capacitación; y, de esta manera ***cumplir con el objetivo multiplicador.***

<sup>34</sup> Ver Anexo 5. Procedimiento del efecto multiplicador para el Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano



Servidores públicos de la Unidad Administrativa de Talento Humano, responsables de la administración y gestión del talento humano institucional, que cumplan actividades y productos relacionados al manejo de los subsistemas de: a) planificación de talento humano, b) selección de personal, c) evaluación de desempeño, y d) capacitación y formación.

### Perfil de egreso de los participantes

- Conoce conceptual y teóricamente el modelo de gestión por competencias en la administración pública.
- Conoce el comportamiento humano en las organizaciones, métodos de planificación, selección, evaluación de personas basadas en un enfoque de competencias laborales, metodologías para identificar necesidades de capacitación y evaluación de resultados de la capacitación.
- Interpreta y aplica adecuadamente la legislación laboral.
- Diseña estrategias y utiliza herramientas para el manejo eficiente y de calidad en la planificación, selección de personal, evaluación de desempeño y, capacitación y formación de servidores públicos.
- Demuestra competencias actitudinales en la administración de los recursos humanos como: inteligencia emocional, relaciones humanas, trabajo en equipo.

2.4. *Convocar e Invitar a 2.880 servidores públicos de las UATH al Programa de Capacitación*, esta actividad estará a cargo del Ministerio del Trabajo, la convocatoria se la realizará formalmente, mediante oficio dirigido a las autoridades de las instituciones beneficiarias, así como a los servidores seleccionados.

2.5. *Organización y logística de los 144 grupos del programa de capacitación*, esta actividad se coordinará en conjunto con la Operadora de Capacitación, para establecer los horarios de las capacitaciones. Los grupos de trabajo estarán conformados por 20 personas.

2.6. *Apertura del programa de capacitación en modalidad virtual*, previa a la iniciación de la capacitación, el Ministerio del Trabajo realizará un evento de socialización para el lanzamiento del programa, con la finalidad de dar a conocer los beneficios y objetivos de este. Posteriormente la apertura de los procesos de capacitación virtual estará a cargo del personal delegado del Ministerio del Trabajo o en su defecto del coordinador del Proyecto.

2.7. *Desarrollar las clases y tutorías virtuales (2.880 participantes) y contenido del efecto multiplicador*; esta actividad se realizará en el marco del Convenio de cooperación interinstitucional con la Operadora de Capacitación. A continuación se describe las características del Programa de Capacitación y el detalle de su ejecución con respecto a la modalidad.

**Descripción del curso:** El objetivo del este curso es familiarizar al estudiante con el concepto de gestión por competencias y capacitarle para administrar efectivamente los subsistemas de planificación del talento humano, selección de personal, evaluación de desempeño y formación y capacitación. El curso proporcionará conocimientos normativos y técnicos de cada subsistema y metodologías para aplicar la normativa dispuesta, además perfeccionará en el participante una actitud relacionada a la administración de los recursos humanos institucionales.

**Dirigido a:** Servidores públicos del área de talento humano.

**Duración:** Media (170 horas)

**Modalidad:** Virtual

**Tabla 30.** Número de horas por módulo

| Nro.  | Módulo  | Modalidad | Nro. De Horas |
|-------|---|-----------|---------------|
| 1     | Introductorio al modelo de gestión por competencias | Virtual   | 20            |
| 2     | Planificación del Talento Humano                    | Virtual   | 45            |
| 3     | Selección de Personal                               | Virtual   | 45            |
| 4     | Evaluación de Desempeño                             | Virtual   | 30            |
| 5     | Capacitación y Formación                            | Virtual   | 30            |
| TOTAL |   |           | 170           |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

Tipos de evaluación que se ejecutarán dentro del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano las UATH.

Los criterios de evaluación que se utilizará dentro del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano estarán basados en el enfoque teórico tradicional de evaluación de Donald Kirkpatrick<sup>35</sup>. A continuación se plantea la propuesta teórica y su aplicación durante la ejecución del Programa:

**Satisfacción:** mide la satisfacción del proceso de formación recibido. Para ello, se enviará online una encuesta a los participantes que hayan completado al menos el 50% del curso. La encuesta mide la satisfacción del participante con respecto a la organización del curso, el facilitador, los recursos ofrecidos y la atención recibida. Esta será medida bajo las categorías de excelente, muy buena, buena, mala.

En el caso de que la evaluación de satisfacción, en *cuanto a la organización, logística, recursos ofrecidos y la atención recibida* del proceso tenga como resultado una evaluación buena o regular, el Ministerio del Trabajo deberá tomar las acciones correctivas necesarias a fin de que se mejore de manera inmediata las condiciones de ejecución del proceso de capacitación.

Así mismo si la *evaluación del facilitador*, resultare Buena o Mala, se determinará la suspensión inmediata de la ejecución del proceso de capacitación y se procederá con el reemplazo del facilitador evaluado.

Con estas acciones se pretende garantizar la ejecución idónea del proceso de capacitación en el programa.

<sup>35</sup> Kirkpatrick, Donald – James. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Colección Formación y Desarrollo. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2007.

**Conocimientos:** Mide los conocimientos y técnicas, adquiridos durante el proceso de capacitación. Los facilitadores del proceso de capacitación realizarán una evaluación de conocimientos después de cada módulo estudiado y una evaluación final de conocimientos al concluir el proceso de capacitación. El requisito para aprobar el proceso de capacitación será tener una calificación mínima de: 70/100. El participante deberá rendir una evaluación de conocimientos al finalizar cada módulo y realizar las actividades propuestas. Deberán rendir una evaluación final de conocimientos y una evaluación de satisfacción. Para aprobar el proceso de capacitación deberán obtener una calificación mínima de 70/100.

**Transferencia:** mide el cambio conductual y la transferencia de los aprendizajes adquiridos al equipo de trabajo. A continuación, se presenta los responsables y tipos de evaluación que se ejecutarán durante el Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano.

**Gráfico 1.** Tipos de evaluación y responsables

| TIPOS DE EVALUACIÓN | RESPONSABLES DEL DISEÑO METODOLÓGICO | RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN | RESPONSABLES DEL PROCESAMIENTO | PRODUCTOS                                    |
|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|
| SATISFACCIÓN        | MINISTERIO DEL TRABAJO               | MINISTERIO DEL TRABAJO        | MINISTERIO DEL TRABAJO         | INFORME DE SATISFACCIÓN (OP)                 |
| CONOCIMIENTOS       | EQUIPO DE EXPERTOS                   | FACILITADORES DEL PROGRAMA    | FACILITADORES DEL PROGRAMA     | PARTICIPANTES APROBADOS O REPROBADOS         |
| TRANSFERENCIA       | MDT                                  | SERVIDORES CAPACITADOS UATH   | MDT UATH                       | INFORME DE EFECTO MULTIPLICADOR DEL PROGRAMA |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

La actividad 2.7.1., que corresponde a *dar seguimiento y evaluar el conocimiento del programa de capacitación* estará a cargo de los facilitadores del programa, el diseño de la evaluación estará a cargo del equipo de especialistas y la aplicación de los facilitadores, para posteriormente determinar el número de beneficiarios aprobados y reprobados del Programa de Capacitación.

La actividad 2.7.2., que corresponde a *evaluar la satisfacción de los participantes*; corresponde a la evaluación integral del programa de capacitación estará a cargo del Ministerio del Trabajo tanto el diseño como su aplicación, para posteriormente elaborar un informe de satisfacción de los participantes referente al proceso de capacitación.

2.7.3. *Cerrar el programa de capacitación en la modalidad virtual*, después de haber cumplido con los módulos que compone el Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano, se realizará el cierre del proceso de capacitación por parte del personal técnico delegado del Ministerio del Trabajo.

2.8. *Realizar el informe final de la ejecución del proceso de capacitación*, el coordinador del Proyecto será el responsable de realizar el informe final de la ejecución del proceso de capacitación, donde se abarcará todas las actividades realizadas alrededor del Proyecto.

2.9. *Contratar auditorías externas de estados financieros*, se tiene previsto la contratación de dos auditorías externas, la primera al término del primer componente y la segunda al término de la ejecución del Programa de Capacitación, con el fin de evaluar los estados financieros del proyecto.

2.10 *Elaborar informe del efecto multiplicador de los contenidos del Programa*, una vez que los beneficiarios directos de la capacitación hayan aprobado el Programa deberán realizar el efecto multiplicador en sus respectivas instituciones con sus compañeros de la unidad que no fueron beneficiarios del Programa. Para facilitar este proceso durante su capacitación se le entregará material de apoyo. Para el desarrollo efectivo de este proceso el MDT proporcionará un procedimiento que deberá ser socializado con los responsables de talento humano y realizado de manera obligatoria.

El MDT dará seguimiento y consolidará los resultados del efecto multiplicador de todos los grupos de capacitados aprobados, así a finales del año 2022 publicará un informe con el detalle y resultados del efecto multiplicador del Programa.

2.11 *Material didáctico comunicacional*, una vez concluida la capacitación, se realizará un evento de cierre, mismo que contará con la presencia de las autoridades y parte de los beneficiarios, para la entrega de sus certificados de aprobación, dependiendo el aforo o número de asistentes permitido por el tema de la crisis sanitaria se realizará la impresión de certificados y demás material promocional o de adecuación del lugar. Existe la posibilidad de que el evento sea virtual.

#### **5.4 Viabilidad Financiera Fiscal**

No aplica.

#### **5.5 Viabilidad Económica**

#### **5.6 Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.**

##### **a) Inversión Total**

La inversión corresponde al presupuesto total asignado por la Unión Europea a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) entidad de derecho público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, cuya razón de ser radica en el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo.

#### **Costos de manteniendo y operación**

En función a la naturaleza del proyecto los costos de operación serán asumidos por el Ministerio del Trabajo, institución beneficiaria encargada de ejecución del proyecto. Por ejemplo, en el caso de los rubros correspondientes a personal serán asumidos por la Institución.

##### **b) Beneficios**

El diseño de los contenidos del Programa y la ejecución de las capacitaciones dirigida a servidores públicos no genera ingresos para el Ministerio del Trabajo - MDT, la operación del proyecto está cubierta por el presupuesto de cooperación asignado al Ministerio del Trabajo; sin embargo, la ejecución de este proyecto generará beneficios resultados del efecto multiplicador los mismos que han sido cuantificados.

### 5.7 Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.

Inversión Total:

La inversión total del proyecto es de \$ **305.674,74**.

**Tabla 31. Resumen Presupuestario**

| Detalle  | Año Ejecución | Recursos Financiados por AECID | Recursos del Estado | Total             |
|--|---------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|
| Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano | 2019 – 2021   | 72.570,00                      | 1741,68             | 74.311,68         |
| Implementar un programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano                | 2022          | 231.363,06                     |                     | 231.363,06        |
| Total  |               | 303.933,06                     | 1.741,68            | <b>305.674,74</b> |

**Fuente y Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

**Tabla 32. Detalle Costos Componente 1 “Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano”**

| Detalle   | Grupo de expertos (Consultores)             | Honorarios (USD)                                      | IVA          | TOTAL        |
|---|---|---|--------------|--------------|
|   | Diseño y contenidos de 5 módulos            | Experto 1 - Recursos Humanos - Coordinación académica | \$ 26.410,00 | \$ 3.169,20  |
| Experto 2 – Pedagogía                               |   | \$ 23.080,00  | \$ 2.769,60  | \$ 25.849,60 |
| Experto 3 - Psicología industrial                   |   | \$ 23.080,00  | \$ 2.769,60  | \$ 25.849,60 |
| Total   |   | \$ 72.570,00  | \$ 8.708,40  | \$ 81.278,40 |
| Diseño y contenidos de la fase Efecto Multiplicador | Grupo de especialistas                      | Honorarios (USD)                                      | IVA          | TOTAL        |
|   | Especialista 1 - Gestión del Talento Humano | \$ 3.352,00   | \$ 0         | \$ 3.352,00  |
|   | Especialista 2 - Gestión del Talento Humano | \$ 3.352,00   | \$ 0         | \$ 3.352,00  |
|   | Especialista 3 - Pedagogía                  | \$ 3.352,00   | \$ 0         | \$ 3.352,00  |

|  |       |              |      |              |
|--|-------|--------------|------|--------------|
|  | Total | \$ 10.056,00 | \$ 0 | \$ 10.056,00 |
|--|-------|--------------|------|--------------|

**Fuente y Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

**Tabla 33.** Detalle Costos Componente 2 “Implementar un programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano”

| COSTOS TOTALES COMPONENTE 2         | Financiamiento Cooperación | Recursos del Estado (IVA) | TOTAL             |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|
| COSTO TOTAL PROGRAMA (EJECUCIÓN)    | 203.328,00                 | 0                         | 203.328,00        |
| COSTO COORDINACIÓN TÉCNICA PROGRAMA | 6.704,00                   | 0                         | 6.704,00          |
| AUDITORIA                           | 10.075,00                  | 0                         | 10.075,00         |
| COMUNICACIÓN                        | 1.200,00                   | 0                         | 1.200,00          |
| <b>COSTO TOTAL</b>                  | <b>221.307,06</b>          | <b>0</b>                  | <b>221.307,06</b> |

**Fuente y elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

### Gastos de Operación:

El Ministerio del Trabajo, a través de la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, destinará un equipo para desarrollar actividades de coordinación, seguimiento y elaboración de informes en cada etapa de la ejecución del proyecto.

### Valoración de Gastos de Operación

**Tabla 34.** Gastos de Operación

| Servidor Público 7 | USD            |
|--------------------|----------------|
| Sueldo             | 1676,00        |
| IESS patronal      | 161,73         |
| Décimo Tercero     | 139,67         |
| Décimo Cuarto      | 28,33          |
| Fondos de Reserva  | 139,67         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>2145,40</b> |
| Costo Hora         | 13,41          |
| Núm. Horas mes     | 30             |
| Costo Mes          | 402,26         |
| Costo Año          | 9654,30        |
| IVA                | 1158,52        |

|              |                               |
|--------------|-------------------------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>10.812,82<sup>36</sup></b> |
|--------------|-------------------------------|

**Fuente y elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

### Gastos Administrativos:

Para la ejecución de los pagos a los expertos y facilitadores, la Dirección Administrativa del Ministerio del Trabajo, asignará un especialista de grado ocupacional 7.

Valoración de Gastos Administrativos

**Tabla 35.** Gastos de Administrativos

| Servidor Público 7 | USD            |
|--------------------|----------------|
| Sueldo             | 1676,00        |
| IESS patronal      | 161,73         |
| Décimo Tercero     | 139,67         |
| Décimo Cuarto      | 28,33          |
| Fondos de Reserva  | 139,67         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>2145,40</b> |
| Costo Hora         | 13,41          |
| Núm. Horas mes     | 3              |
| Costo Mes          | 40,23          |
| Costo Año          | 482,72         |

**Fuente y elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

### Beneficios:

El cálculo de los beneficios del proyecto está en función de la cuantificación del efecto multiplicador. En cumplimiento de la normativa legal vigente, los servidores públicos capacitados deben realizar el efecto multiplicador dentro de sus instituciones, con el fin de compartir y socializar los conocimientos adquiridos de un proceso de capacitación del que fueron beneficiarios<sup>37</sup>.

### Beneficio Efecto Multiplicador - Cálculo

Para el cálculo de los beneficios resultado del efecto multiplicador se ha tomado en cuenta el cómputo de una réplica del proceso de capacitación<sup>38</sup> de al menos 45 horas<sup>39</sup>, beneficiándose 1.096 servidores

<sup>36</sup> Este costo es por Servidores del mismo grado ocupacional.

<sup>37</sup> Art. 209 Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.

<sup>38</sup> La capacitación es un proceso programado que tiene la finalidad de reforzar, actualizar y/o desarrollar competencias que mejoren la calidad y eficiencia de los servidores y directivos públicos en sus puestos de trabajo, con el fin de brindar

públicos (población demandante potencial de las UATH que no ha sido beneficiaria directa del este programa), estableciendo el volumen y valor total.

**Tabla 36.** Cálculo de Beneficios Efecto Multiplicador Anual

| Detalle  | Volumen | Costo   | Valor Total   |
|--|---------|---|---|
| Beneficiarios (Efecto Multiplicador) servidores públicos que laboran en las UATH | 1.096   | $\$ 13.90$ (costo hora)<br>* <b>45 horas</b> (proceso de capacitación)<br>= $\$ 625.5$ (costo curso de capacitación ) | $\$ 625.5$ (costo curso de capacitación por 45 hrs ) * $\$ 1.096$ (servidores de la UATH no beneficiarios directos)<br>= $\$ 685.548,00$ ( <b>Beneficio</b> ) |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del talento Humano, MDT 2021.

En cumplimiento a lo establecido en el art. 73 de la Ley Orgánica del Servicio Público, los beneficiarios directos del proceso de capacitación, están obligados a transmitir los conocimientos adquiridos durante un proceso de formación y/o capacitación, en este sentido el Ministerio del Trabajo, como ente rector en materia de capacitación del sector público, realizará el seguimiento respectivo mediante las Unidades del Administración del Talento Humano, quienes deberán realizar el respectivo convenio de devengación<sup>40</sup> para la formalización y cumplimiento de la ejecución del proceso del efecto multiplicador por parte de los beneficiarios directos, en cumplimiento a la normativa legal vigente.

Para el cálculo del beneficio del proyecto resultado del efecto multiplicador para el año 2022, se ha establecido el valor del efecto multiplicador ( $\$ 13.90$  costo hora<sup>41</sup> proceso de capacitación \* 45 horas efecto multiplicador), determinándose un valor de  $\$ 625.5$  valor que se ha calculado para el total de servidores públicos no beneficiarios del proyecto que laboran en las UATH (3.509). Según lo expuesto se establece que por la ejecución del efecto multiplicador se ahorraría al Estado  $\$ 685.548,00$ .

$$\$ 13.90 \text{ (costo hora)} * 45 \text{ horas (proceso de capacitación)} = \$ 625.5$$

$$\$ 625.5 * 1.096 \text{ (servidores de la UATH no beneficiarios)} = \$ 685.548,00$$

servicios públicos que permitan atender las demandas de la ciudadanía. Según la duración se clasifican en: a) Procesos de duración corta: orientados a la actualización o complementación de competencias, cuya duración va de 8 a 120 horas reloj. Y son de dos tipos: 1. Seminarios: Son aquellos que tienen una duración de 8 a 24 horas reloj. 2. Cursos cortos: Son aquellos que tienen una duración de 25 a 120 horas reloj. b) Proceso de duración media: orientados al desarrollo de competencias profesionales requeridas en un campo ocupacional. Estos tienen una duración de 121 a 360 horas clase reloj. c) Proceso de duración larga: orientados al desarrollo de competencias profesionales requeridas en un campo ocupacional. Con una duración de 361 a 720 horas reloj.

<sup>39</sup> Las 45 horas de duración del efecto multiplicador, han sido determinadas en función a mesas técnicas de trabajo con expertos del área de capacitación de varias instituciones públicas entre ellas el Ministerio del Trabajo y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, quienes después de un análisis técnico afirman la pertinencia del número de horas establecidas para la ejecución del efecto multiplicador.

<sup>40</sup> El convenio de devengación, es un documento de carácter formal, que en cumplimiento de sus responsabilidades elabora la Unidad de Administración del Talento Humano, para la firma de un servidor público beneficiario de un proceso de capacitación, asumiendo la responsabilidad de aprobar dicho proceso, caso contrario la Unidad de Administración del Talento Humano, establecerá las sanciones pertinentes.



**Tabla 37. Beneficios efecto multiplicador**

| Detalle              | Año  | Beneficio     |
|----------------------|------|---------------|
| Efecto multiplicador | 2022 | \$ 685.548,00 |


**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano – MDT 2021.

## 5.8 Flujo económico

A continuación se presenta el flujo de caja con el detalle de ingresos y egresos proyectados hasta el año 2022. En la determinación de los flujos en función de la naturaleza del proyecto no se considera factores de depreciación, debido a que la proforma enviada por la operadora<sup>42</sup> ya fueron considerados gastos de depreciación en el cálculo de sus costos directos.

El flujo libre se lo ha descontado para obtener el valor presente a una tasa del 12% tal cual lo exige la metodología para proyectos públicos establecida por el ente rector de la planificación. El cálculo se presenta a continuación:

**Tabla 38. Flujo Económico**

|   |       |                  |                  |       |                   |
|---|-------|------------------|------------------|-------|-------------------|
| Período   | Año 0 | Año 1            | Año 2            | Año 3 | Año 4             |
| Año   | 2018  | 2019             | 2020             | 2021  | 2022              |
| Población real atendida (20XX - 20XX)   |       |                  |                  |       |                   |
| <b>BENEFICIOS (US\$ Corrientes) (a)</b>   | -     | -                | -                | -     | <b>685.548,00</b> |
| <i>Sociales y Económicos (detallar)</i>   | -     | -                | -                | -     | 685.548,00        |
| Efecto Multiplicador  |       |                  |                  |       | 685.548,00        |
| detalle ...   |       |                  |                  |       |                   |
| detalle ...   |       |                  |                  |       |                   |
|   |       |                  |                  |       |                   |
| <b>EGRESOS (b)</b>  | -     | <b>16.255,68</b> | <b>58.056,00</b> | -     | <b>242.716,57</b> |
|   |       |                  |                  |       |                   |
| <b>INVERSIÓN</b>  | -     | 16.255,68        | 58.056,00        | -     | 231.363,06        |
| <i>Gastos de Capital (componentes)</i>  |       | <b>16.255,68</b> | <b>58.056,00</b> | -     | <b>231.363,06</b> |
| Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano. |       | 14.514,00        | 58.056,00        |       | 10.056,00         |

<sup>42</sup> La proforma de la operadora de capacitación, fue utilizada como referencia para el cálculo de los costos de ejecución de los componentes del proyecto.

|   |   |                    |                    |   |                   |
|---|---|--------------------|--------------------|---|-------------------|
| Coordinador Académico                     |   |                    | -                  |   | 6.704,00          |
| Desarrollar las clases tutorías virtuales |   |                    | -                  |   | 203.328,00        |
| Auditorías                                |   |                    | -                  |   | 10.075,06         |
| Material Comunicacional                   |   |                    |                    |   | 1.200,00          |
| IVA                                       |   | 1.741,68           |                    |   |                   |
| <b>OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO</b>          | - |                    |                    |   | 11.353,51         |
| <i>Gastos Operativos (detallar)</i>       | - |                    |                    |   | 10.812,82         |
| Seguimiento y Coordinación                |   |                    |                    |   | 10.812,82         |
| detalle ...                               |   |                    |                    |   |                   |
| <i>Gastos Mantenimiento (detallar)</i>    | - |                    |                    |   | -                 |
| detalle ...                               |   |                    |                    |   | -                 |
| Gastos Administrativos (detallar)         | - |                    |                    |   | 540,69            |
| Revisión de Informes y Pagos              |   |                    |                    |   | 540,69            |
| detalle ...                               |   |                    |                    |   |                   |
|   |   |                    |                    |   |                   |
| <b>FLUJO DE CAJA (a-b)</b>                | - | <b>(16.255,68)</b> | <b>(58.056,00)</b> | - | <b>442.831,43</b> |

**Fuente y Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano– MDT 2022.

### 5.8.1 Indicadores Económicos (TIR, VAN Y Otros)

El TIR y el VAN son calculados en base al Flujo de Caja antes expuesto. Los resultados de la evaluación económica, bajo los criterios y supuestos establecidos, con una tasa de descuento del 12%, para la evaluación económica del proyecto son los siguientes:

**Tabla 39. Indicadores Económicos**

| PARÁMETROS        |           |
|-------------------|-----------|
| Tasa de descuento | 12%       |
| VAN               | 66.507,57 |
| TIR               | 21%       |
| B/C               | 1,51      |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano – MDT 2022.

En base a los indicadores económicos presentados anteriormente, se puede considerar al proyecto como atractivo para el fortalecimiento institucional.

## 5.9 Viabilidad Ambiental y Sostenibilidad Social

### 5.9.1 Análisis de Impacto Ambiental y Riesgos

El presente proyecto no requiere de un estudio de impacto ambiental específico.

### 5.9.2 Sostenibilidad Social

Las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones públicas dentro de la estructura de organización por procesos son unidades adjetivas o de procesos habilitantes. El papel de los responsables de las Unidades de Talento Humano se centra (de manera general) en la planificación, selección, remuneración, seguridad laboral, y capacitación del talento humano a nivel institucional.

Fortalecer la política de gestión del talento humano tiene gran relevancia en la constitución del Estado moderno, pues se basa en el reconocimiento de los servidores como uno de los sujetos más importantes para conseguir los objetivos de la institución; generalmente enmarcados en la prestación de servicios públicos de calidad para satisfacer las demandas de la ciudadanía.

El proyecto presentando determina la necesidad de invertir en capacitación integral en la Gestión del Talento Humano para servidores que trabajan en las UATH, pues los servidores públicos cumplen un rol de intermediación entre el Estado y la ciudadanía permitiendo la materialización de los servicios públicos que el Estado provee; así un servidor con mejores competencias en su puesto trabajo aportará en la prestación de servicios y productos públicos de calidad.

La capacitación propuesta para este proyecto no es un fin en sí mismo, sino sobre todo un medio que busca mejorar los procesos y los servicios institucionales con proyección a largo plazo, que se traduzcan en el fortalecimiento del Estado.

Sostenibilidad de la Inversión:

Una vez culminada la ejecución del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano, el Ministerio del Trabajo entregará formalmente el Programa de Capacitación, con todos sus insumos técnicos a la operadora de capacitación, con el objetivo de que en el ámbito de sus competencias y con recursos de su presupuesto permanente, ésta continúe ejecutando el programa de capacitación, en beneficio de un mayor número de futuros servidores públicos que ingresen al área de talento humano del servicio público.

## 6 FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO

Tabla 40. Fuentes de financiamiento

| FUENTES DE FINANCIAMIENTO (dólares)  |   |                |          |              |          |             |             |              | TOTAL        |
|--|---|----------------|----------|--------------|----------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Componentes  | Actividades   | Grupo de Gasto | Externas |              | Internas |             |             |              |              |
|  |   |                | Crédito  | Cooperación  | Crédito  | Fiscales    | Autogestión | A. Comunidad |              |
|  | Acuerdo interinstitucional con la operadora pública de capacitación.  |                |          | -            |          |             | -           |              | -            |
| <b>COMPONENTE 1</b><br>Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano. | Contratar un equipo de trabajo:<br>Expertos:<br>a) coordinador académico experto en talento humano, b) experto en psicología organizacional y c) experto en pedagogía.<br>Especialistas:<br>a) 2 especialistas en talento humano,<br>b) experto en pedagogía. | 730606         |          | \$ 82.626,00 |          | \$ 1.741,68 | -           |              | \$ 84.367,68 |
|  | Elaborar los diseños curriculares de los cinco módulos del Programa   |                |          |              |          |             |             |              |              |
|  | Desarrollar los contenidos de los cinco módulos del Programa  |                |          | -            |          |             | -           |              | -            |
|  | Pilotear los diseños curriculares y contenidos de los cinco módulos del Programa.   |                |          | -            |          |             | -           |              |              |
|  | Virtualizar los contenidos  |                |          | -            |          |             | -           |              | -            |
| <b>Componente 2:</b><br>Implementar un Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano                | Contrato del coordinador académico del proyecto, año de ejecución   | 730606         |          | \$ 6.704,00  |          | \$ 0        |             |              | \$ 6.704,00  |
|  | Seleccionar y contratar a los facilitadores que impartirán el proceso de capacitación   |                |          | -            |          |             | -           |              | -            |

| FUENTES DE FINANCIAMIENTO (dólares) |   |                |          |               |          |          |             |              | TOTAL                |
|-------------------------------------|---|----------------|----------|---------------|----------|----------|-------------|--------------|----------------------|
| Componentes                         | Actividades   | Grupo de Gasto | Externas |               | Internas |          |             |              |                      |
|                                     |   |                | Crédito  | Cooperación   | Crédito  | Fiscales | Autogestión | A. Comunidad |                      |
|                                     | Capacitar en los contenidos del Programa a los facilitadores                            |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Seleccionar a los participantes   |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Convocar e Invitar a 2.880 servidores públicos de las UATH al Programa de Capacitación. |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Organización y logística de los 144 grupos del programa de capacitación.                |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Apertura del programa de capacitación en la modalidad: virtual.                         |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Desarrollar las clases y tutorías virtuales (2.880 participantes)                       | 730812         |          | \$ 203.328,00 |          | \$ 0     |             |              | \$ 203.328,00        |
|                                     | Dar seguimiento y evaluar el conocimiento del programa de capacitación.                 |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Evaluar la satisfacción de los participantes.   |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Cerrar el programa de capacitación en la modalidad: virtual.                            |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Realizar el informe final de la ejecución del proceso de capacitación.                  |                |          | -             |          |          | -           |              | -                    |
|                                     | Contratar auditorías externas de estados financieros del proyecto                       | 730602         |          | \$ 10.075,06  |          | \$ 0     |             |              | \$ 10.075,06         |
|                                     | Comunicación  |                |          | \$ 1.200,00   |          | \$ 0     |             |              | \$ 1.200,00          |
| <b>Total</b>                        |   |                |          |               |          |          |             |              | <b>\$ 305.674,74</b> |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y desarrollo del Talento Humano – MDT 2022.

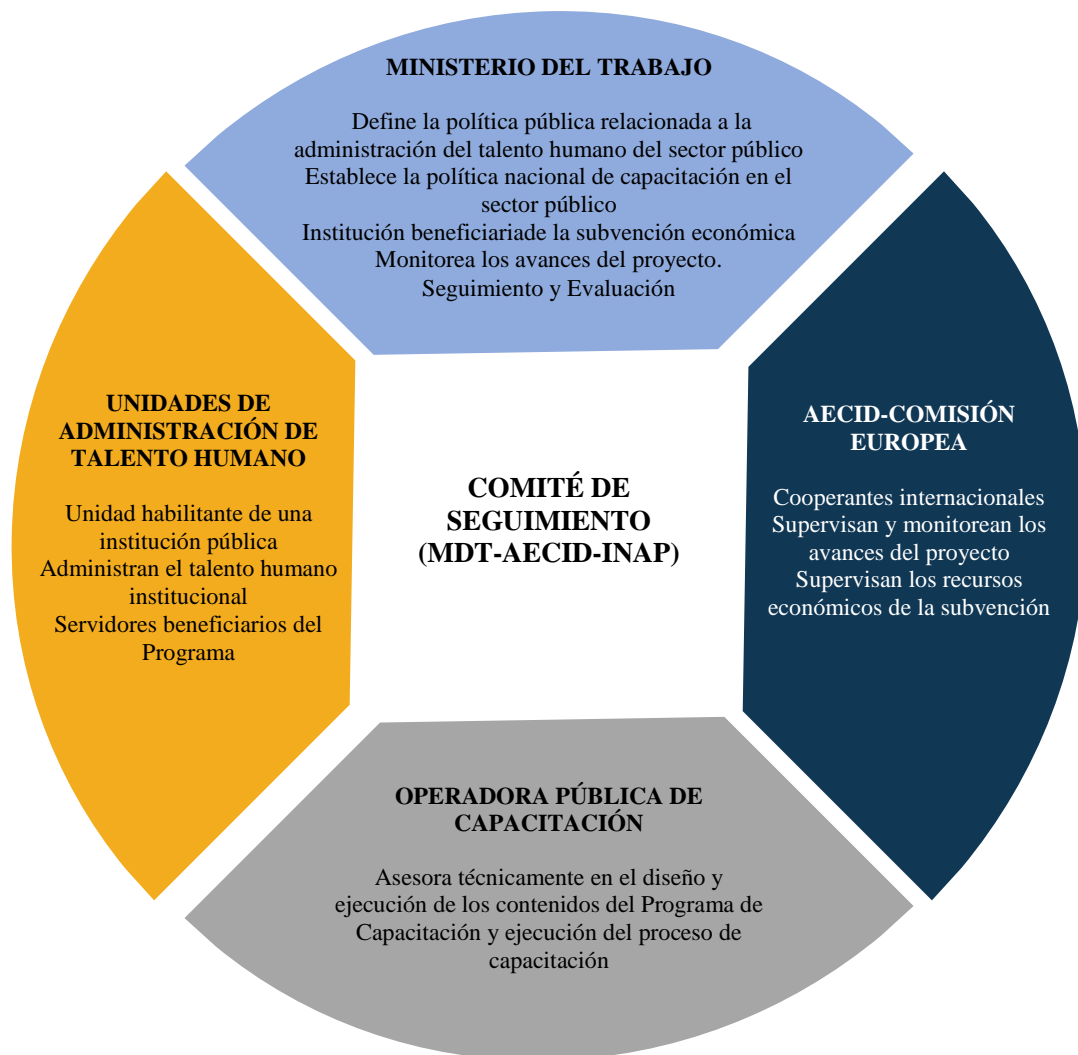
## 7 ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

### 7.1 Estructura operativa

#### Modelo de Gestión

Con respecto a la ejecución del Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano se ha identificado el modelo de gestión, en el cual se muestra: actores, responsabilidades y productos a cargo. A continuación se diagrama el mismo:

**Gráfico 2: Actores y roles en el proyecto**



**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021

**Comité de Seguimiento del Proyecto.** - Conformado por el Ministerio del Trabajo, la AECID y el Instituto Nacional de la Administración Pública de España (socio estratégico de la AECID) quienes supervisan y aprueban los productos desarrollados por la operadora pública de capacitación.

**Ministerio del Trabajo.-** Será el responsable de la ejecución del proyecto, la contratación de los expertos, facilitadores, compra de materiales, contratación de las auditorías, etc. Así como también realizará el seguimiento y monitoreo de las actividades planificadas para el mismo. Los diseños curriculares y contenidos desarrollados del Programa serán propiedad del Ministerio del Trabajo en cotitularidad con la AECID y serán validados por la operadora de capacitación.

Una vez que los servidores beneficiarios directos hayan aprobado el Programa deberán realizar el efecto multiplicador en sus instituciones y con sus equipos trabajo, el MDT proporcionará el procedimiento para el efecto, realizará el seguimiento respectivo y evidenciará los resultados a través de informes técnicos.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la ejecución del proceso del efecto multiplicador tiene una duración de 45 horas semipresenciales. La operadora de capacitación en el marco del acuerdo interinstitucional proporcionará su plataforma tecnológica para la ejecución del efecto multiplicador.

Para el cumplimiento de estas actividades el Ministerio del Trabajo destinará el personal necesario de las áreas de Administración y de la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano.

**Cooperantes internacionales.** - El financiamiento total del proyecto sin IVA<sup>43</sup> estará cubierto por los fondos de cooperación internacional de la Unión Europea a través de la AECID; vale indicar que la AECID es integrante del Comité de Seguimiento.

**UATH.** - Los servidores de las UATH serán los beneficiarios directos del Programa. La UATH será la encargada de facilitar los permisos correspondientes para la participación efectiva de los servidores seleccionados; quienes deberán firmar un convenio de devengación suscrito entre las partes, con el objeto de comprometerse a culminar el proceso de capacitación y cumplir con el efecto multiplicador.

**Operadora pública.-** Asesorará técnicamente la elaboración de los diseños curriculares y los contenidos del Programa con un equipo multidisciplinario de expertos en recursos humanos del sector público. Bajo el marco del Convenio legal de cooperación técnica, ejecutará el Programa de Capacitación de media duración, aplicará las evaluaciones y presentará los informes respectivos.

Por otro lado, a continuación se expone brevemente la ejecución del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano.

El Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano se desarrollará a través de clases y tutorías virtuales. Por lo que se necesita una plataforma virtual y contenidos virtualizados.

Durante el año 2022, se llevarán a cabo las clases y tutorías virtuales, de un total de 144 grupos de trabajo. La duración del Programa total es de 8 semanas.

---

<sup>43</sup> El IVA será financiado por el Estado, asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

## 7.2 Arreglos Institucionales y Modalidad de Ejecución

**Tabla 41.** Arreglos Institucionales

| ARREGLOS INSTITUCIONALES |   |   |
|--------------------------|---|---|
| TIPO DE EJECUCIÓN        |   | Instituciones involucradas              |
| Directa o indirecta      | Tipo de Arreglo   |   |
| Indirecta                | <b>Convenio interinstitucional</b> (Acompañamiento técnico en el Diseño y desarrollo de contenidos e Implementación del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano ) | Operadora pública                       |
| Directa                  | <b>Contrato 1</b> (Auditoría externa de estados financieros)  | Auditora externa                        |
| Directa                  | <b>Contrato 2</b> (Auditoría externa de estados financieros)  | Auditora externa                        |
| Directa                  | Convenio de Financiamiento (Resolución de Subvención) con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID   | Cooperación Internacional<br>AECID- MDT |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2021.

## 7.3 Cronograma Valorado por Componentes y Actividades

Las actividades específicas del proyecto que no cuentan con presupuesto en el cronograma valorado, serán financiadas con recursos de gasto permanente y recursos del Ministerio del Trabajo.



**Tabla 42. Cronograma valorado por componentes y actividades**



Secretaría Nacional de Planificación

SECRETARÍA TÉCNICA  
PLANIFICA ECUADOR

CRONOGRAMA VALORADO  
DAP (para prioridad o actualización)  
Planificación  
en US\$

| Grupo de Gasto   | 2019                     |          |                    |               | 2020                     |         |                    |               | 2021                     |         |                    |               | 2022                     |         |                    |               | Sub Total                |          |                    |               | Total Proyecto |
|--|--------------------------|----------|--------------------|---------------|--------------------------|---------|--------------------|---------------|--------------------------|---------|--------------------|---------------|--------------------------|---------|--------------------|---------------|--------------------------|----------|--------------------|---------------|----------------|
|  | Contrato/Planificado (a) | IVA (b)  | Total Fiscal (a+b) | Total Externo | Contrato/Planificado (a) | IVA (b) | Total Fiscal (a+b) | Total Externo | Contrato/Planificado (a) | IVA (b) | Total Fiscal (a+b) | Total Externo | Contrato/Planificado (a) | IVA (b) | Total Fiscal (a+b) | Total Externo | Contrato/Planificado (a) | IVA (b)  | Total Fiscal (a+b) | Total Externo |                |
| <b>C1</b> Diseñar los contenidos del Programa de Capacitación en la Gestión del Talento Humano | -                        | 1.741,68 | 1.741,68           | 14.514,00     | -                        | -       | -                  | 58.056,00     | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 10.056,00     | -                        | 1.741,68 | 1.741,68           | 82.626,00     | 84.367,68      |
| Contratar al equipo de expertos: a)talento humano, b) psicólogo organizacional, c) pedagogo    | 730000                   | -        | 1.741,68           | 14.514,00     | -                        | -       | -                  | 58.056,00     | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 10.056,00     | -                        | 1.741,68 | 1.741,68           | 82.626,00     |                |
| act. 1.1.1 Contratar a un experto en psicología organizacional                                 | 730606                   | -        | 553,92             | 4.616,00      | -                        | -       | -                  | 18.464,00     | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 3.352,00      | -                        | 553,92   | 553,92             | 26.432,00     |                |
| 1.1.1.2 Contratar a un experto en pedagogía  | 730606                   | -        | 553,92             | 4.616,00      | -                        | -       | -                  | 18.464,00     | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 3.352,00      | -                        | 553,92   | 553,92             | 26.432,00     |                |
| 1.1.1.3 Contratar a un experto en talento humano   | 730606                   | -        | 633,84             | 5.282,00      | -                        | -       | -                  | 21.128,00     | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 3.352,00      | -                        | 633,84   | 633,84             | 29.762,00     |                |
| act. 1.2 Nombre de la Actividad 1.2  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| 1.2.1 Rubro 1  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| 1.2.2 Rubro 2  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| 1.2.n Rubro n  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| <b>C2</b> Implementar un Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano                | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 221.307,06    | -                        | -        | -                  | 221.307,06    | 221.307,06     |
| 2.1 Contratar un coordinador académico del proyecto  | 730606                   | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 6.704,00      | -                        | -        | -                  | 6.704,00      | 6.704,00       |
| 2.6 Desarrollar las clases y tutorías virtuales  | 730606                   | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 203.328,00    | -                        | -        | -                  | 203.328,00    | 203.328,00     |
| 2.8 Contratar una auditoría externa de estados financieros                                     | 730602                   | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 10.075,06     | -                        | -        | -                  | 10.075,06     | 10.075,06      |
| 2.10 Material didáctico comunicacional   | 730000                   | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 1.200,00      | -                        | -        | -                  | 1.200,00      | 1.200,00       |
| <b>C3</b> Nombre del componente 3  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| act. 3.1 Nombre de la Actividad 3.1  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| 3.1.1 Rubro 1  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| 3.1.2 Rubro 2  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| act. 3.2 Nombre de la Actividad 3.2  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| 3.2.1 Rubro 1  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| 3.2.2 Rubro 2  | -                        | -        | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -        | -                  | -             |                |
| <b>Sub Total</b>   | -                        | 1.741,68 | 1.741,68           | 14.514,00     | -                        | -       | -                  | 58.056,00     | -                        | -       | -                  | -             | -                        | -       | -                  | 231.363,06    | -                        | 1.741,68 | 1.741,68           | 303.933,06    |                |
| <b>Total</b>   |                          |          |                    | 16.255,68     |                          |         |                    | 58.056,00     |                          |         |                    |               |                          |         |                    | 231.363,06    |                          |          |                    | 305.674,74    |                |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

#### 7.4 Demanda pública nacional plurianual

**Tabla 43. Demanda Pública**

| CÓDIGO CATEGORÍA CPC | TIPO COMPRA (Bien obra o servicio) | DETALLE DEL PRODUCTO (Especificación técnica) | CANTIDAD ANUAL | COSTO UNITARIO (Dólares) | ORIGEN DE LOS INSUMOS (USD Y %) |           | Defina el monto a contratar Año 2020 | Definir el monto a contratar Año 2021 | TOTAL            |
|----------------------|------------------------------------|---|----------------|--------------------------|---------------------------------|-----------|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
|                      |                                    |   |                |                          | NACIONAL                        | IMPORTADO |                                      |                                       |                  |
|                      |                                    |   |                |                          | 82211                           | Servicio  |                                      |                                       |                  |
| 82211                | Servicio                           | Auditoría externa                             | 1              | \$                       | X                               | -         |                                      | 5037,53                               | 5037,53          |
| Total                |                                    |   |                |                          |                                 |           |                                      | <b>10.075,06</b>                      | <b>10.075,06</b> |

**Elaboración:** Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, MDT 2022.

## 8 ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### 8.1 Seguimiento a la ejecución del programa y proyecto

Las actividades planificadas para el desarrollo de los componentes del proyecto (diseño de los contenidos y pilotaje, e implementación del Programa) serán supervisada por:

- **Comité de Seguimiento y Evaluación**, el mismo que estará conformado por: el Ministerio del Trabajo, la AECID y el Instituto Nacional de la Administración Pública de España (socio estratégico de la AECID); quienes supervisarán y aprobarán los productos desarrollados por la operadora pública de capacitación. Se realizarán reuniones según lo defina el Comité.
- **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID** quien supervisará las acciones y actividades del proyecto a través de informes semestrales que genere el Coordinador académico del Proyecto y de esta manera controlar el cumplimiento y los avances de la planificación y ejecución.
- **Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, Ministerio del Trabajo**, supervisará las acciones de seguimiento que realice el Coordinador académico del Proyecto, a través de informes trimestrales; y de esta manera controlar el cumplimiento y los avances de lo planificado y ejecutado para el proyecto.
- **Coordinador académico**, será contratado por el Ministerio del Trabajo y dentro de sus actividades deberá realizar y/o generar un sistema de monitoreo para el seguimiento del proyecto sus componentes y actividades; este sistema de monitoreo deberá incluir la medición de los indicadores de los componentes establecidos en el marco lógico.

### 8.2 Evaluación de Resultados

Para la evaluación de resultados de la capacitación se utilizarán los informes de efecto multiplicador realizados por los servidores capacitados en sus instituciones y con equipos de trabajo, para lograr los efectos esperados durante la capacitación recibirán un módulo de gestión de la capacitación con temáticas vinculadas a la formación de formadores y a las técnicas de enseñanza-aprendizaje, este proceso será monitoreado por el Ministerio del Trabajo y posteriormente se evaluará la satisfacción del mismo, el interés de esta iniciativa es fomentar la capacitación de equipos de trabajo de manera colectiva y promover gestión del conocimiento organizacional.

A diciembre del año 2022 se presentarán los resultados de transferencia del proyecto, para ello se utilizará la metodología diseñada por el Ministerio del Trabajo<sup>44</sup> respecto a la Evaluación de Impacto de los procesos de capacitación, misma que será aplicada a los beneficiarios directos que hayan

---

<sup>44</sup> Ref. Anexo 9. “Guía Metodológica para Evaluar los Procesos de Capacitación del Sector Público”.

culminado el proceso de capacitación hace 6 meses<sup>45</sup>; la evaluación al 100% de los beneficiarios directos de la capacitación, se la podrá hacer entonces hasta el primer semestre del año 2022.

#### Indicadores de Resultados

El aporte del proyecto se lo medirá a partir de los siguientes indicadores:

$$\frac{\text{No. Servidores Públicos que aprueban el curso}}{\text{No. Servidores Públicos participantes del curso}} * 100$$

$$\frac{\text{No. Servidores Públicos que realizan el efecto multiplicador}}{\text{No. Servidores Públicos que aprueban el curso}} * 100$$

$$\frac{\text{No. Servidores Públicos que aplican los conocimientos adquiridos en el curso en sus puestos de trabajo}}{\text{No. Servidores Públicos que aprueban el curso de capacitación}} * 100$$

$$\frac{\text{No. Servidores Públicos beneficiarios del proceso de capacitación que han mejorado su rendimiento laboral}}{\text{No. Servidores Públicos participantes del curso de capacitación}} * 100$$

Indicadores que coadyuvan al cumplimiento del objetivo 14 del Plan de Creación de Oportunidades: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.

Por otro lado, se ha presupuestado el valor de dos auditorías externas con el objetivo de determinar si se ha cumplido con los requisitos del convenio de subvención y si el destinatario controló y utilizó de forma efectiva y transparente los recursos; además permite identificar si los gastos registrados en el cumplimiento del convenio son razonables, permitidos y asignados según lo establecido en el convenio de subvención y las disposiciones reglamentarias dentro del marco de la cooperación.

## ANEXOS

<sup>45</sup> Según lo establecido en la “Guía Metodológica para Evaluar los Procesos de Capacitación del Sector Público”, para realizar la evaluación de impacto y transferencia de los resultados de la capacitación es necesario que hayan transcurrido al menos 6 meses una vez finalizado el proceso de capacitación.

**Anexo 1:** Estudio: Diagnóstico de Problemas en la gestión del talento humano y temario de capacitación. Ministerio del Trabajo 2015.

**Anexo 2:** Oficio CV-107-2018-OTC-ECU de fecha 22 de marzo de 2018. Asunto: Asignación de subvención dineraria por 260.000.

**Anexo 4:** Cronograma Valorado. Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano.

**Anexo 5:** Flujo económico del Proyecto Programa de capacitación para las UATH.

**Anexo 6:** Guía Metodológica para Evaluar los Procesos de Capacitación del Sector Público.

**Anexo 7:** Convenio de cooperación interinstitucional con Operadora de Capacitación.

**Anexo 8:** Modificadorio 1: Convenio de cooperación interinstitucional con Operadora de Capacitación.

**Anexo 9:** Modificadorio 2: Convenio de cooperación interinstitucional con Operadora de Capacitación.

**Anexo 10:** Resolución de Subvención y extensión de plazo.