

# ANÁLISIS PLANES DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO 2014





**ANÁLISIS PLANES DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO 2014**  
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP

**DIRECTORA EJECUTIVA**

Ing. Paulina Paz Ojeda

**ELABORACIÓN Y REVISIÓN**

Coordinación General de Gestión del Conocimiento para el Servicio Público  
Dirección de Estudios y Monitoreo

Diciembre, 2013.

Quito - Ecuador

Reservados todos los derechos - SECAP 2014



**Agradecimiento:**

El presente trabajo de investigación se realizó gracias al apoyo y colaboración de la Dirección de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales, quienes facilitaron los Planes de Capacitación del Sector Público 2014, a octubre de 2013, para su análisis. Se agradece, también el apoyo de las 31 Instituciones Públicas que participaron en las entrevistas realizadas.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Abreviaturas.....  | 5  |
| Glosario.....  | 7  |
| Resumen.....   | 10 |
| Introducción.....  | 13 |
| 1. Importancia.....  | 15 |
| 1.2 Justificación.....   | 15 |
| 1.2.1 Preguntas de investigación.....  | 16 |
| 1.3 Objetivos del “Análisis Planes de Capacitación del Sector Público”.....  | 16 |
| 1.4 Marco normativo.....   | 17 |
| 1.5 Marco Teórico.....   | 20 |
| 2. Metodología.....  | 24 |
| 2.1 Objeto de estudio.....   | 28 |
| 2.2 Alcance y limitaciones.....  | 28 |
| 3. Análisis de Resultados.....   | 29 |
| 3.1 Efectividad en la identificación de necesidades de capacitación vs. Planes de Capacitación Institucionales.....  | 30 |
| 3.1.1 Componentes identificados en los Planes de Capacitación Institucionales..  | 34 |
| 3.2 Especialidades académicas dominantes en los Planes de Capacitación Institucionales según oferta académica SECAP 2013 y 2014.....                       | 38 |
| 3.3 Capacidad del SECAP para asumir las demandas de capacitación del Estado, según ofertas académicas SECAP 2013-2014.....                                 | 39 |
| 3.4 Grupo ocupacional según prioridad y régimen ocupacional.....   | 46 |
| 3.4.1 Número de personal de las instituciones públicas a ser capacitados.....  | 51 |
| 3.4.2 Porcentaje de interés en capacitar por régimen ocupacional.....  | 53 |
| 3.4.3 Sindicatos en las entidades públicas.....  | 54 |
| 3.5 Cursos solicitados en los Planes de Capacitación Institucionales de las entidades públicas que no constan en la oferta académica SECAP 2013 y 2014.... | 56 |
| 3.6 Análisis crítico de la problemática para elaborar los planes de capacitación en las instituciones públicas.....  | 61 |
| 4. Conclusiones.....   | 66 |
| 5. Recomendaciones.....  | 70 |
| 6. Bibliografía.....   | 74 |
| 7. Anexos.....   | 76 |

## Abreviaturas

**AGROCALIDAD:** Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro

**AME:** Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

**ANP:** Agencia Nacional Postal

**ANT:** Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

**APPB:** Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar

**ARCOM:** Agencia de Regulación y Control Minero

**CCE:** Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión

**CEAACES:** Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

**CGGCSP:** Coordinación General de Gestión del Conocimiento para el Servicio Público

**CNAC:** Consejo Nacional de Aviación Civil

**CODAE:** Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano

**CONADIS:** Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades

**CONAGOPARE:** Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador

**CONGOPE:** Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador

**CONSEP:** Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas

**DEM:** Dirección de Estudios y Monitoreo

**DINARDAP:** Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos

**DIRNEA:** Dirección Nacional de Espacios Acuáticos

**DNC:** Detección de Necesidades de Capacitación

**DNCSP I:** Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva

**DNCSP II:** Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional

**INAMHI:** Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología

**INCOP:** Instituto Nacional de Contratación Pública<sup>1</sup>

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**INIAP:** Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias

**INM:** Instituto Nacional de la Meritocrática

---

<sup>1</sup>Actualmente Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).

**LOEP:** Ley Orgánica de Empresas Públicas  
**LOES:** Ley Orgánica de Educación Superior  
**LOSEP:** Ley Orgánica del Servicio Público  
**MCDS:** Ministerio Coordinador de Desarrollo Social  
**MCPEC:** Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad  
**MEER:** Ministerio de Electricidad y Energía Renovable  
**MIDUVI:** Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda  
**MINTUR:** Ministerio de Turismo  
**MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales  
**MSP:** Ministerio de Salud Pública  
**NJS:** Nivel Jerárquico Superior  
**SECAP:** Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional  
**SENAE:** Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador  
**SENAGUA NAPO:** Secretaría Nacional del Agua Demarcación Hidrográfica Napo  
**SENAMI:** Secretaría Nacional del Migrante<sup>2</sup>  
**SENECYT:** Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación  
**SETEC:** Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional  
**SIITH:** Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano  
**SP:** Servidor Público  
**SPA:** Servidor Público de Apoyo  
**SRI:** Servicio de Rentas Internas  
**UATH:** Unidades de Administración del Talento Humano  
**UNA:** Empresa Pública Unidad de Almacenamiento

---

<sup>2</sup>Actualmente parte del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

## Glosario

**Entrevista:** proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa, lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación.

**Metodología de muestreo probabilístico sistemático:** procedimiento por el cual se da a cada persona o elemento del universo una posibilidad igual de ser seleccionado en la muestra. Se selecciona cada  $n$ ésimo elemento de una lista<sup>3</sup>.

**Método comparativo:** permite identificar nexos y configuraciones causales, explorar procesos temporales a través del análisis explícito de la secuencia histórica y realizar la comparación sistemática y contextualizada de casos a la vez similares y diferentes<sup>4</sup>.

**Modalidad presencial:** modalidad en que los procesos de enseñanza-aprendizaje, se desarrollan con la presencia física de el/la instructor/a y los/as participantes, en tiempo real en los diferentes ambientes de aprendizaje<sup>5</sup>.

**Modalidad virtual:** procesos formativos desarrollados exclusivamente en ambiente de aprendizaje virtual, mediados por tecnologías de información y comunicación, y apoyados a través de una plataforma virtual, a partir de las cuales se motiva el intercambio y colaboración entre el /la instructor/a y los/as participantes. (RESOLUCIÓN Nro. SECAP-003-2013: 9).

**Modalidad semipresencial:** procesos formativos desarrollados con mayor componente virtual, complementado con características y estrategias de perfeccionamiento, capacitación o formación en forma presencial. (RESOLUCIÓN Nro. SECAP-003-2013: 9).

**Percepción:** es el modo de interpretar la realidad de acuerdo a los procesos históricos de la sociedad, cultura, experiencias de una persona, contextos sociales, políticos,

---

<sup>3</sup>Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “*Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público a Nivel Nacional*”, Quito, 2013, pág. 7.

<sup>4</sup>Mahoney y Rueschemeyer (2003), citado por Jorge Álvarez Scanniello, “*Sobre el Método Comparado*”, Asociación Uruguaya de Historia Económica, pág.18.

<sup>5</sup>Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “*RESOLUCIÓN Nro. SECAP-003-2013*”, Quito, 2013, pág. 8.

económicos locales, no necesita ser comprobada pues son creencias, valores y premisas; es dinámica pues cambia de persona a persona.

**Prioridad:** acciones establecidas en orden de preferencia, importancia o urgencia para los objetivos de la institución en un determinado momento.

Prioridades aplicadas a la programación académica de capacitación del SECAP para el servicio público una vez identificado el requerimiento.

1. Prioridad alta: capacitación necesaria en el corto plazo, durante el primer trimestre.
2. Prioridad media: capacitación necesaria en el mediano plazo, durante el segundo y tercer trimestre.
3. Prioridad baja: capacitación necesaria en el largo plazo, en el cuarto trimestre.  
(RESOLUCIÓN Nro. SECAP-003-2013: 6).

**Procesos de duración corta:** son aquellos orientados a la actualización de conocimientos en temas específicos bajo un esquema de capacitación continua, siendo de dos tipos:

- a. Seminarios.- son aquellos orientados a la actualización y/o profundización de conocimientos y competencias, cuya duración va de 8 a 25 horas pedagógicas y se ejecutarán en el plazo máximo de una semana. No existe ningún tipo de evaluación a el/la participante. Al finalizar un seminario, el SECAP otorgará un certificado de asistencia.
- b. Cursos cortos.- son aquellos orientados a la adquisición o complementación de competencias, cuya duración va de 26 a 119 horas pedagógicas y se ejecutarán en el plazo máximo de dos meses con una carga horaria mínima de dos horas pedagógicas diarias, acorde a su grado de complejidad. Al finalizar un curso corto, y una vez desarrollada la evaluación correspondiente, el SECAP otorgará un certificado de aprobación. (RESOLUCIÓN Nro. SECAP-003-2013:7).

**Proceso de duración media:** son aquellos orientados al desarrollo de competencias laborales requeridas en un campo ocupacional determinado para fomentar el desempeño eficiente y eficaz de el/la participante en el sistema laboral, con una

duración de 120 a 359 horas pedagógicas y se ejecutarán en el plazo máximo de un año con una carga horaria mínima de 3 horas pedagógicas diarias, acorde al grado de complejidad de cada programa modular.

Al finalizar un proceso de duración media, y una vez desarrollada la evaluación correspondiente, el SECAP otorgará un certificado de aprobación o por competencias laborales, según corresponda. (RESOLUCIÓN Nro. SECAP-003-2013:7).

**Proceso de duración larga:** son aquellos orientados al desarrollo de competencias laborales requeridas en un campo ocupacional determinado para fomentar el desempeño eficiente y eficaz del participante en el sistema laboral, con una duración de 360 a 1.260 horas pedagógicas y se ejecutarán en el plazo máximo de dos años con una carga horaria mínima de 4 horas pedagógicas diarias, acorde al grado de complejidad de cada programa modular.

Al finalizar un proceso de duración larga, y una vez desarrollada la evaluación correspondiente, el SECAP otorgará un certificado de aprobación o por competencias laborales, según corresponda. (RESOLUCIÓN Nro. SECAP-003-2013:8).

**Servidores públicos:** serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. (SECAP, 2013:7).

**Trabajadores públicos:** las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo. (SECAP, 2013: 7).

## Resumen

El Estado ecuatoriano para la consecución de los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) busca ofrecer servicios públicos eficientes, y establece que los empleados/as públicos<sup>6</sup> deben gozar de capacitación y formación que les permita ejercer las actividades estatales en búsqueda del bienestar de la ciudadanía. Este cambio de paradigma plantea que la capacitación es una *estrategia* para el cumplimiento del modelo de desarrollo para el *Buen Vivir*<sup>7</sup>. Para consumir este objetivo, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento del talento humano, a través, de la determinación de un Plan Anual de Perfeccionamiento y Capacitación<sup>8</sup> que cubra las necesidades de capacitación del sector público y así ejecutar servicios públicos eficientes.

El presente estudio aborda la problemática organizacional: **detección de necesidades de capacitación y elaboración de planes de capacitación en el sector público, con especial énfasis en las percepciones de las unidades administrativas de talento humano (UATH) y en las organizaciones laborales (sindicatos) existentes en las instituciones públicas estudiadas.** Los principales hallazgos encontrados evidencian los siguientes aspectos:

- La forma para detectar las necesidades de capacitación<sup>9</sup> al interior de las instituciones públicas responde en su mayoría al cumplimiento de la normativa; es decir, no constituye un proceso reflexionado y riguroso en base a una metodología que potencie a las instituciones públicas y a las capacidades de los empleados/as públicos.

---

<sup>6</sup>En el estudio se refiere a empleados/as públicos para identificar a servidores y trabajadores públicos.

<sup>7</sup>“*El Buen Vivir es una apuesta de cambio que se construye continuamente desde reivindicaciones por reforzar la necesidad de una visión más amplia, la cual supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo modelo económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva un modelo económico incluyente; es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y re-distribución, a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.*” Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, “*Plan Nacional para el Buen Vivir*”, 28 de noviembre de 2013, en <http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>.

<sup>8</sup> En el estudio se refiere al Plan Anual de Perfeccionamiento y Capacitación elaborado por el SECAP, en el cual se presenta la oferta académica.

<sup>9</sup>En el estudio se refiere a detección de necesidades de capacitación con minúsculas para indicar la actividad, mientras que con mayúsculas para identificar los estudios que realizó el SECAP.

- La detección de necesidades de capacitación y elaboración de Planes de Capacitación Institucionales comprende un proceso muy variante, que en cierta medida se explica por la implementación del modelo de desarrollo para el *Buen Vivir*, esto ha implicado en varios casos estudiados la reestructuración institucional, priorización de determinados temas de capacitación antes no planteados. Y a esta problemática, otros de los aspectos que se han sumado es una alta rotación en los niveles jerárquicos superiores.
- El SECAP en promedio tiene una capacidad media para cubrir la demanda de capacitación en el sector público, esto es del 43%, y en determinadas instituciones absorbe hasta el 69%.
- En los Planes de Capacitación Institucionales analizados<sup>10</sup> se destacan 5 especialidades dominantes de requerimiento que son: “Legislación”, “Internet e intranet”, “Administración contable y de costos”, “Servicio y bienestar social”; “Administración y servicios de oficina”, y “Administración general”, las cuales a su vez son competencia del SECAP.
- Los requerimientos de los Planes de Capacitación Institucionales analizados están concentrados en procesos de duración corta (incluye seminarios y cursos cortos); es decir, en total el 95% de los temas de capacitación requeridos tienen una duración de no más de 119 horas pedagógicas.
- El grupo ocupacional considerado prioritario a ser capacitado, según los Planes de Capacitación Institucionales analizados son los servidores públicos 5 – SP5, comprenden un total de 11.479 personas a ser capacitadas acorde a los temas de competencia del SECAP. En general, se advierte que mientras más alto es el grupo ocupacional de un servidor público menor es el interés de la institución pública por capacitarle.

---

<sup>10</sup>En el estudio se hace referencia a Planes de Capacitación Institucionales con mayúsculas a los documentos elaborados por las instituciones públicas. Y, a Planes de Capacitación Institucionales analizados para indicar los documentos que las entidades públicas entregaron al Ministerio de Relaciones Laborales (MRL); y con minúsculas para indicar la actividad.

En definitiva, este estudio evidencia que el SECAP se encuentra en la capacidad para absorber la mitad de los requerimientos de capacitación del Estado, pero además plantea las limitaciones en el sector público para generar procesos de capacitación con impacto. Por ello, plantea como recomendaciones la necesidad de promocionar-sensibilizar a las instituciones públicas en una nueva visión de la capacitación como *derecho, estrategia para el desarrollo y proceso de desarrollo de capacidades*, esta nueva visión, entre otros aspectos, permitirá orientar los esfuerzos del SECAP en procesos de capacitación de mediana y larga duración, en garantizar la participación equitativa de los empleados/as públicos y de los diversos grados ocupacionales. Así, como incentivar la elaboración de una metodología que identifique necesidades de capacitación, contribuya a la elaboración del Plan Anual de Capacitación Institucional y permita evaluar la capacitación. Esperamos que este documento contribuya a los objetivos planteados, y a un necesario y sustantivo debate en la problemática que subyace el desarrollo de capacidades para el Estado.

## Introducción

El tema de competencias tiene relación “[...] *con comportamientos, observables en la realidad laboral, que pone en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos*”<sup>11</sup>.

Dentro de los contextos, donde el tema de competencias tiene vigencia está el sector público, en el cual se ha implementado la idea de desarrollar en el individuo diversas capacidades que le permitan desenvolverse en varias áreas de la gestión pública. Entender el concepto de capacidad humana implica concebir al ser humano como un sujeto que posee habilidades y talento, y que existe la necesidad de potenciarlos, a través, de procesos de formación y capacitación. Esto tiene una importancia directa en el campo del desarrollo socio-económico del país y debido a la implementación del nuevo modelo de desarrollo deben ser tomadas en cuenta dos categorías inmersas dentro del desarrollo, a saber: la acumulación del capital humano y la expansión de la capacidad humana. Al respecto Amartya Sen plantea que:

*“El primer concepto se concentra en el carácter de agentes [agency] de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción y el segundo se centra en su habilidad para llevar el tipo de vida que consideran valiosa e incrementar sus posibilidades reales de elección. Ambas perspectivas están relacionadas porque se ocupan del papel de los seres humanos y, en particular, de las habilidades efectivas que estos logran y adquieren”*<sup>12</sup>.

La capacitación dentro del Estado ecuatoriano se ha visto como un proceso clave para mejorar el servicio que las instituciones públicas prestan a los ciudadanos. Como cumplimiento de las políticas estatales se han creado desde el Estado instituciones que operativizan el derecho de los ciudadanos a educación, capacitación y formación, estas instancias son: Ministerio de Educación; Secretaría Técnica de Capacitación (SETEC); Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP); Instituto de

---

<sup>11</sup>Levy-Levoyer, C., *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona, 2003, citado por Francisco Miguel Martínez y Gabriel Carmona, Aproximación al Concepto de “Competencias Emprendedoras”: Valor Social e Implicaciones Educativas, en <http://192.168.20.51/service/home/~/?auth=co&loc=es&id=309&part=2>.

<sup>12</sup>Sen. Amartya, *Capital Humano y Capacidad Humana*, 2004, pág. 1, 8 de noviembre de 2013, en: [http://www.reocities.com/pjabad/documentos/Sen\\_caphum.pdf](http://www.reocities.com/pjabad/documentos/Sen_caphum.pdf).

Altos Estudios Nacionales (IAEN); e, Instituciones municipales o de las prefecturas provinciales (AME, CONGOPE, CONAGOPARE).

El nuevo enfoque de Estado fomenta el desarrollo de políticas, objetivos y estrategias estatales que buscan la generación de competencias tanto en el sector público como privado; con miras hacia un nuevo modelo desarrollo que impulsa el *Buen Vivir*. Esto incide en el mejoramiento de la calidad de vida, en la medida que generan acceso a mejores oportunidades laborales y permiten un mejor desempeño a través de la capacitación.

Con el propósito de perfeccionar los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación a Nivel Nacional se realiza el estudio “Análisis Planes de Capacitación del Sector Público”. Este estudio tiene por finalidad conocer cómo es el proceso de detección de necesidades de capacitación y la elaboración correlativa de sus Planes; y al mismo tiempo analizar, comprobar y correlacionar los resultados obtenidos de los estudios de Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público - Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público - Nivel Nacional. Y así, establecer criterios y estrategias para desarrollar Planes de Perfeccionamiento y Capacitación que se ajusten a las necesidades reales de capacitación de las entidades públicas.

El estudio “Análisis Planes de Capacitación del Sector Público” se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- i) Se desarrolla la introducción, importancia, justificación, objetivos, marco teórico, metodología, muestreo, alcance y limitaciones del estudio.
- ii) Se analizan los resultados, en cuanto a: efectividad en la identificación de necesidades de capacitación vs. planes de capacitación institucionales; cursos y especialidades dominantes en los planes de capacitación institucionales; identificación del grupo objetivo; grupos ocupacionales según prioridad en la demanda presentada; temas de capacitación que son competencia del SECAP, entre otros.
- iii) Se plantea un análisis crítico que se refiere a la descripción de los procedimientos utilizados para detectar necesidades de capacitación; y las razones

institucionales y de carácter contextual por las que se modifican los planes de capacitación institucionales.

iv) Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones principales que el estudio evidencia, las mismas que permitirán tomar decisiones sobre el desarrollo de metodologías, grupos objetivos, grupo ocupacional con mayor demanda para el desarrollo de mallas curriculares y promoción de oferta académica, modalidad y tipo de capacitación.

## **1. Importancia**

El estudio permitirá actualizar la oferta académica SECAP, conocer la capacidad que tiene el SECAP para asumir los requerimientos reales del sector público, e indagar las problemáticas para detectar necesidades de capacitación y elaboración de los Planes de Capacitación Institucionales; y de esto modo recomendar ajustes y estrategias de perfección al proceso de capacitación del sector público.

La forma de detectar las necesidades de capacitación es un proceso de investigación mediante el cual se establece la falta y ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes del personal de las instituciones públicas; permite identificar en qué, a quién y cuándo capacitar, además define las áreas institucionales que requieren mejorar.

Con el propósito de ofrecer una capacitación efectiva al personal de las instituciones públicas, el SECAP considera la necesidad de realizar el “Análisis Planes de Capacitación del Sector Público” de las entidades que participaron en la Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional para contrastarlos con los Planes de Capacitación Institucionales; y, desarrollar una nueva oferta académica SECAP, a fin de cubrir las necesidades de capacitación del sector público.

### **1.2 Justificación**

El SECAP, a través, de la Dirección de Estudios y Monitoreo (DEM) orienta sus esfuerzos hacia el desarrollo del Plan Anual de Perfeccionamiento y Capacitación; el cual garantice la capacitación en temas de mediana y larga duración, de tal forma, que se genere impacto a nivel institucional.

### 1.2.1 Preguntas de investigación

El SECAP busca identificar los requerimientos reales de capacitación enfocados en el análisis comparativo entre los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva, Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional y los Planes de Capacitación Institucionales. Los estudios de investigación fueron desarrollados por el SECAP y los Planes de Capacitación Institucionales realizados por las entidades públicas<sup>13</sup>.

En tal contexto, las preguntas de investigación que guían este estudio son: ¿cuál es la capacidad del SECAP para asumir los requerimientos de capacitación del sector público?; ¿cuál es la modalidad, prioridad y tipo de capacitación con mayor demanda por el sector público?; y, ¿cómo es el “proceso”<sup>14</sup> de detección de necesidades de capacitación para elaborar los Planes de Capacitación Institucionales?

## 1.3 Objetivos del “Análisis Planes de Capacitación del Sector Público”

- **Objetivo General**

Fomentar el desarrollo de una oferta académica que se ajuste a las necesidades de capacitación detectadas en las entidades públicas.

- **Objetivos Específicos**

- Analizar, comprobar y correlacionar las necesidades de capacitación detectadas en los estudios de la Función Ejecutiva y Nivel Nacional con los Planes de Capacitación Institucionales 2014, entregados al MRL.
- Establecer criterios y estrategias para desarrollar el Plan Anual de Perfeccionamiento y Capacitación SECAP 2015.
- Conocer la capacidad del SECAP para asumir la demanda de capacitación del sector público.

---

<sup>13</sup>Los Planes de Capacitación Institucionales fueron entregados por la Dirección de Capacitación del MRL, septiembre 2013.

<sup>14</sup>En el estudio, se utiliza la palabra proceso entre comillas para indicar las actividades muchas veces aisladas que las unidades administrativas de talento humano realizan en función de cumplir con la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación emitida por el MRL.

- Determinar la modalidad, prioridad y tipo de capacitación solicitados en los Planes de Capacitación Institucionales.

#### 1.4 Marco normativo

La capacitación del personal de las instituciones públicas constituye un derecho, por tanto el Estado garantiza su cumplimiento para mejorar la gestión y el desempeño institucional. A continuación, se analizarán los siguientes instrumentos legales que sustentan la premisa de la capacitación como un derecho: Constitución ecuatoriana, Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación.

Dentro de la Constitución ecuatoriana existen algunos artículos que fomentan la capacitación del talento humano, partiendo desde la educación como un derecho que es prioridad del Estado garantizar el acceso para toda la población. Entre estos artículos está el Artículo 27 que establece:

*“[...] La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.”*

Además se plantea la articulación de políticas y acciones que efectúan las diversas entidades, para capacitar y potenciar el desarrollo del conocimiento del talento humano en las diversas áreas donde se desenvuelven diariamente. Esto se fundamenta en el Artículo 234:

*El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado. (Asamblea Nacional, 2008:119).*

Este artículo fundamenta la creación y vigencia de las diversas entidades públicas que se encargan de proporcionar servicios de capacitación a otras instituciones públicas. Además, para velar por la formación insta a las instituciones públicas a generar convenios que garanticen la formación del talento humano en áreas que sean requeridas, según sus funciones.

En definitiva, la Constitución establece que se debe dar cumplimiento a lo estipulado en cada uno de sus artículos, por esta razón la capacitación al empleado/a público está garantizada como un derecho para todos los empleados/as públicos. Por ello, deben prestarse todas las condiciones para que el servicio público sea realizado con eficiencia, calidad y continuidad<sup>15</sup>.

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) existen áreas estratégicas para el desarrollo que han sido priorizadas y se constituyen en 12 objetivos. Dentro de las líneas de acción trazadas se han plasmado las necesidades acorde a los modos de vida locales y los contextos en los cuales se desenvuelven los actores sociales. El SECAP se encuentra direccionado por estos objetivos<sup>16</sup>, y por ende tiene la obligación de dirigir sus actividades hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la población en el tema de capacitación y perfeccionamiento académico.

Dentro de la LOSEP, se establecen algunos artículos específicos relacionados con temas de capacitación, teniendo como finalidad el desarrollo del talento humano con enfoque de equidad e igualdad de derechos. El Artículo 2, referente a este tema indica que:

*Objetivo.- 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.*

Al unísono, establece el derecho del personal de las instituciones públicas a ser capacitados y la obligación del Estado a establecer los mecanismos e implementar las acciones para garantizar este derecho, esto se encuentra estipulado en el Artículo 23:

---

<sup>15</sup>Para mayor detalle revisar Artículo. 426 de la Constitución Política de la República del Ecuador, Montecruti, 2008, pág. 189.

<sup>16</sup>Entre los objetivos que le competen al SECAP se encuentran 4 Objetivos, mismos que están agrupados según los ejes que plantea el Estado: 1) Cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular; 2) Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir; y 3) Transformación económica-productiva a partir del cambio de la matriz productiva.

*Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:*

*q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,*

*r) Los demás que establezca la Constitución y la ley. (Presidencia de la República, 2013:15).*

Para que este proceso sea aplicable existe un subsistema de capacitación que es el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano (SIITH) establecido a continuación en el Artículo 70:

*Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.(Presidencia de la República, 2013:33).*

Finalmente, el Artículo 72 establece el cumplimiento de esta misión, a través, de instituciones que brinden capacitación y perfeccionamiento en las habilidades del personal de las instituciones públicas. Se refiere así:

*Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.*

*Y en el caso de los GADS:*

*“[...] sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley. (Presidencia de la República, 2013:33).*

Para concluir con el articulado legal que impulsa el desarrollo de procesos de capacitación es preciso referirse a la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, documento emitido por el MRL; cuyos objetivos son el desarrollo

profesional del personal de las instituciones públicas y el crecimiento de los niveles de eficiencia y eficacia de las entidades y organismos del Estado.

La Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación indica que:

*“La capacitación es el proceso de adquisición y actualización de conocimientos en el que se desarrollan competencias, para el desempeño eficiente y eficaz de las funciones del servicio público”<sup>17</sup>.*

También establece que la capacitación tiene los siguientes subprocesos<sup>18</sup>: i) detección de necesidades de capacitación; ii) plan de capacitación y formación; y iii) ejecución, seguimiento y evaluación de la capacitación.

En síntesis, según lo estipulado en la normativa vigente se afirma que la capacitación es un proceso continuo que busca elevar el nivel de vida y la productividad del talento humano mediante la adquisición, actualización y desarrollo de competencias. Entonces, surge como una necesidad identificar las brechas entre los conocimientos del talento humano y los conocimientos requeridos por el puesto.

### **1.5 Marco Teórico**

El estudio “Análisis Planes de Capacitación del Sector Público” toma en cuenta 4 conceptos claves para reflexionar sobre la forma con que se detectan necesidades de capacitación y se elaboran los Planes de Capacitación Institucionales. A saber: Estado, capacitación, detección de necesidades y Planes de Capacitación Institucionales.

El Estado es una forma de organización política, social y económica que está conformada por la sociedad civil y la sociedad política. Actualmente se define a la sociedad civil como “[...] *la esfera de relaciones, entre grupos y entre clases sociales que se desarrollan fuera de las relaciones de poder que caracterizan a las instituciones estatales. En otras palabras, la sociedad civil está representada como el terreno de los conflictos*

---

<sup>17</sup>Ministerio de Relaciones Laborales, “Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación”, Quito, Acuerdo Ministerial MRL Nro. 2012-0224, 2012, pág. 6.

<sup>18</sup>El presente estudio, se referirá al subproceso de detección de necesidades de capacitación a través del “Análisis Planes de Capacitación”.

*económicos, ideológicos, sociales y religiosos, respecto de los cuales el Estado tiene la tarea de resolverlos ya sea mediándolos o suprimiéndolos”<sup>19</sup>.*

La sociedad política es un conjunto de organizaciones que regulan la vida nacional de un territorio, es “[...] *el aparato gubernamental encargado de la administración directa y del ejercicio legal*”.<sup>20</sup> Ambos conceptos están en unidad y diferenciación para hacer la conceptualización de Estado integral; es decir, un Estado compuesto por entidades denominadas públicas y privadas (sociedad civil), que mantienen una constante relación compleja.

Por tanto, además de las relaciones de poder que se manifiestan en la sociedad debe entenderse que el Estado provee garantías y derechos a sus ciudadanos. Las instituciones públicas son las encargadas de operativizar las diferentes políticas estatales encaminadas a la búsqueda del bien común, amparado bajo una amplia normativa.

Por lo expuesto anteriormente existe la necesidad de generar capacidades al interior del Estado. Para ello es necesario implementar procesos de capacitación para potenciar las capacidades en el empleado/a público. La comprensión del ser humano como un ente que posee talento y habilidades que deben ser desarrolladas, permite priorizar la capacitación como una estrategia dentro de las entidades públicas para fortalecer capacidades en: gestión; planificación; regulación y redistribución en el proceso de desarrollo socio-económico para conseguir el *Buen Vivir*; esto permitirá generar procesos de equidad y redistribución, a través, de la universalización de bienes y servicios de calidad, promoción de la participación y control ciudadano, e implementación procesos tecnificados en la gestión pública.

En este contexto, la capacitación es un proceso continuo, “[...] *orientado principalmente al perfeccionamiento técnico (habilidad/destreza) del talento humano, así como a su integración y/o adaptación al proceso productivo de una institución. El impulso planificado y*

---

<sup>19</sup>Bobbio. Norberto, “*Diccionario de Política, Volumen II*”, Siglo XXI, Buenos Aires, 1991pág. 1523.

*continuo de la capacitación y actualización de conocimientos, busca mejorar la gestión institucional y el compromiso del servicio público con la ciudadanía”<sup>21</sup>.*

La implementación de procesos de capacitación fortalece a las instituciones públicas como resultado de la capacitación del talento humano que forma parte de las mismas. Dentro de las instituciones públicas la capacitación aporta al fortalecimiento de:

- i) *“Desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes para mejorar el nivel de eficacia de los y las servidores y servidoras públicos;*
- ii) *Favorece el uso de nuevas tecnologías y formas de trabajo;*
- iii) *Ayuda a la adaptación del cambio;*
- iv) *Contribuye al desarrollo personal y profesional; y,*
- v) *Aumenta la satisfacción en el trabajo”.* (AME, CONGOPE, CONAGOPARE, 2012:7).

A nivel personal para el personal de las instituciones públicas la capacitación permite:

- i) *Apoyar al logro de objetivos institucionales;*
- ii) *Contribuye a la transmisión y consolidación de la filosofía institucional;*
- iii) *Proporciona talento humano competente y motivado;*
- iv) *Ayuda a la integración institucional; y,*
- v) *Mejora la calidad del servicio”.* (AME, CONGOPE, CONAGOPARE, 2012:7).

El fomento de capacidades debe ser un proceso de desarrollo social y económico donde se vea *“[...] el papel instrumental de la expansión de la capacidad para generar el cambio social (e ir también más allá del cambio económico). La capacidad no solo es un instrumento de la producción económica (a lo que suele referirse la perspectiva del capital humano) sino también del desarrollo social.”* (SEN, 2004:3).

Para la implementación de la capacitación dentro del sector público es necesario conocer las necesidades de capacitación en las entidades públicas. Este proceso debe comprender las necesidades institucionales y las necesidades de capacitación del

---

<sup>21</sup> AME, CONGOPE, CONAGOPARE, *“Guía metodológica para el desarrollo de planes de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados, con enfoque de competencias laborales”*, Quito, 2012, pág. 7.

personal de las instituciones públicas, con la finalidad de agilizar los procesos institucionales y la consecución del *Buen Vivir*.

Se define a la detección de necesidades de capacitación como “*el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de los planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los planes de una organización, a fin de contribuir el logro de los objetivos de la misma*”.<sup>22</sup>

La detección de necesidades de capacitación se basa en una metodología sistemática y reflexionada que permite obtener e integrar información para la elaboración del plan y programa de capacitación.

El procedimiento para detectar necesidades de capacitación a nivel institucional idealmente comprende: a) identificar los perfiles del puesto, en base a la situación ideal y requerimientos del puesto; b) evaluar el desempeño, análisis de la situación ideal en base a los resultados; y; c) determinar problemas, análisis de las causas de los problemas y la relación con los conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano. Este estudio tomará en cuenta los problemas institucionales al momento de detectar necesidades de capacitación y elaborar Planes de capacitación institucionales. Constituye un reto empezar a generar metodologías que indaguen sobre los problemas de conocimiento, habilidades y actitudes del talento humano; así como un cruce necesario con perfiles de puesto<sup>23</sup>.

Al mismo tiempo, detectar necesidades de capacitación comprende dos niveles: organizacional e individual. El nivel organizacional comprende identificar las necesidades institucionales en relación a la estructura administrativa y funcional, tecnologías, métodos o procedimientos de trabajo. El nivel individual consiste en detectar las necesidades de capacitación específicos del personal de las instituciones públicas; los requerimientos específicos están relacionados con las áreas de trabajo que presentan deficiencias, con el resultado del análisis entre los requisitos del puesto y las características del personal de las instituciones públicas en cuanto a

---

<sup>22</sup>El Portal de los Expertos en Prevención de Riesgos de Chile, “*Identificación o Detección de Necesidades de Capacitación y Educación Continua (DNC)*”, Chile, 2011, pág. 2.

<sup>23</sup>Al momento el MRL no cuenta con perfiles de puesto a nivel del Estado validados y socializados. Información obtenida de las reuniones de trabajo mantenidas con Isabel Reyes, Directora de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales.

conocimientos, habilidades y actitudes mostradas en el desenvolvimiento de sus funciones.

En la actualidad, los Planes de Capacitación Institucionales toman como prioridad las necesidades organizacionales, y en pocos casos estas se conjugan con las necesidades de los empleados/as públicos. Por ello, es necesario avanzar en Planes de Capacitación Institucionales ¿ que se articulen equilibradamente estos dos niveles.

Una vez que se han identificado los requerimientos de capacitación organizacional e individual, el siguiente procedimiento consiste en plasmar los resultados de la investigación en un documento llamado Plan de Capacitación Institucional. Se considera que el Plan de Capacitación Institucional “[...] es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa”<sup>24</sup>.

De forma general, los Planes de Capacitación Institucionales contienen: a) objetivos de capacitación; b) temas de capacitación; c) número de horas; d) modalidad; y e) tipo de capacitación. El contenido de los Planes de Capacitación Institucionales pueden variar según el criterio de quien lo elabora.

Si bien, cada Plan de Capacitación generado por las distintas instituciones es heterogéneo, es necesario un adecuado análisis y además la estandarización de herramientas para elaborar Planes de Capacitación Institucionales. Así, es un desafío la construcción de dichas herramientas para alcanzar el mejoramiento de las capacidades de los empleados/as públicos, el cual se traducirá en el mejoramiento de las capacidades del Estado.

## 2. Metodología

La metodología es mixta fundamentalmente cualitativa puesto desarrolla entrevistas a las instituciones públicas que desarrollaron los Planes de Capacitación Institucionales. En el análisis de los Planes de Capacitación Institucionales se identificaron variables

---

<sup>24</sup>Delfín. Obed, “Elaboración de Planes de Capacitación”, pág. 1, 21 de octubre de 2013, en <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml#definirpla#ixzz2fpal7jJs>.

cuantitativas y cualitativas, estas últimas fueron procesadas, a través, de herramientas estadísticas como frecuencia, promedio y media; con énfasis en la metodología comparativa<sup>25</sup>. Su universo de estudio son las entidades públicas investigadas en la Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional, quienes entregaron al MRL los Planes de Capacitación Institucionales 2014, equivale a 33 entidades públicas.

El estudio se desarrolló a nivel organizacional, a través, de 5 fases metodológicas en función del análisis comparativo entre componentes de los Planes de Capacitación Institucionales y los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación – Nivel Nacional, para identificar los cursos que deben mantenerse, implementarse y reestructurarse o actualizarse.

Las fases sistemáticas del análisis son: a) coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Relaciones Laborales y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional; b) definición de componentes en la investigación documental institucional; c) correlación de la información; d) entrevistas a profundidad a las UATH; y e) análisis crítico.

**a) Coordinación interinstitucional con la Dirección de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales**

Mediante reuniones de trabajo entre la Dirección de Estudios y Monitoreo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional y la Dirección de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales se obtuvo 68 Planes de Capacitación 2014, entregados por las instituciones del sector público al órgano regulador; insumo principal del estudio.

**b) Definición de componentes en la investigación documental institucional**

La definición de componentes en la investigación documental institucional, de los estudios Detección de Necesidades de Capacitación – Función Ejecutiva y

---

<sup>25</sup>“la metodología comparativa permite identificar nexos y configuraciones causales, explorar procesos temporales a través del análisis explícito de la secuencia histórica y realizar la comparación sistemática y contextualizada de casos a la vez similares y diferentes”, citado por Jorge Álvarez Scanniello, “Sobre el Método Comparado”, Asociación Uruguaya de Historia Económica, p.18.

Detección de Necesidades de Capacitación – Nivel Nacional permitió diferenciar los cursos, modalidades y prioridades que sobresalen de la oferta académica SECAP 2013 según las preferencias institucionales de los participantes.

**c) Correlación de la información**

Se correlacionó la información obtenida según se detalla a continuación:

- Identificación de las entidades públicas que participaron en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional, que entregaron los Planes de Capacitación al MRL.<sup>26</sup>
- Estandarización de unidades administrativas, áreas, especialidades, temas de capacitación según las series de los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo,<sup>27</sup> áreas y especialidades SETEC y ofertas académicas SECAP 2013 y 2014.<sup>28</sup>

Los resultados de la depuración permitieron obtener la siguiente información relevante:

- i. Del universo de 33 entidades públicas, 32 tienen información completa; la Corporación del Seguro de Depósitos – COSEDE fue eliminada del universo, debido a no tener información – temas de capacitación.
- ii. De los cursos ofertados por el SECAP, según oferta académica 2013-2014, únicamente un curso no está dentro de los requerimientos de las entidades públicas, este es: “Formulación de planes y proyectos de desarrollo”.
- iii. Dentro de la base de datos “Planes de Capacitación Institucionales” existen cursos como: “Control de bienes”; “Gerencia de administración

---

<sup>26</sup>Para mayor detalle ver Anexo I: Entidades públicas que entregaron al MRL los Planes de Capacitación Institucionales.

<sup>27</sup>Para mayor detalle ver Anexo II: Series Administrativas por Procesos.

<sup>28</sup>Para mayor detalle ver Anexo III: Estandarización de información según áreas y especialidades SETEC y ofertas académicas SECAP 2013 y 2014. Y Ver Anexo IV: Identificación temas de capacitación sugeridos para actualizar Oferta Académica.

pública”; “Gerencia tributaria”; “Actualización normas NIIF, control y auditoría gubernamental”; “Sistema de administración y custodia de documentos”; “Programación neurolingüística”, entre otros; que están dentro de las áreas académicas de competencia del SECAP, pero no están dentro de la ofertas académicas SECAP 2013 y 2014. Estos temas de capacitación se consideran como cursos sugeridos, los cuales permitirán actualizar la oferta SECAP.

**d) Entrevistas a profundidad a las unidades administrativas de talento humano**

Para corroborar el análisis comparativo de resultados se realizó entrevistas a profundidad, a las UATH. Las entrevistas fueron presenciales y virtuales; las primeras se realizaron a las entidades públicas que se encuentran en el cantón Quito y las segundas a las que se encuentran en territorio SECAP (Guayaquil y Machala). Las entrevistas a profundidad se realizaron a 31 entidades públicas, de estas, se entrevistaron a 16 Directores de Talento Humano y 15 Analistas encargados del subsistema de capacitación.

La información obtenida permitió conocer:

- El proceso interno que realizan las entidades públicas para identificar las necesidades de capacitación y proceder a elaborar el Plan de Capacitación Institucional.
- Las razones por las que se diseña el Plan de Capacitación Institucional.
- Los motivos por los que los temas de capacitación solicitados en la Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional no son los requeridos en el Plan de Capacitación Institucional presentados al MRL.
- Las consideraciones para determinar la necesidad de capacitación.
- El seguimiento y evaluación post-capacitación de cada entidad pública.

### e) Análisis crítico

El análisis crítico se basó en las entrevistas a profundidad, así como de la pertinente revisión bibliográfica acerca del tema en cuestión. Este permitió sintetizar la problemática que día a día enfrentan las unidades administrativas de talento humano en el subsistema de capacitación; con el objetivo de conocer el proceso que realizan para la identificación de necesidades de capacitación, plantear soluciones y determinar posibles retos para el SECAP.

#### 2.1 Objeto de estudio

La muestra de los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional II fue de 64 entidades públicas de la Función Ejecutiva y 67 entidades públicas a nivel nacional<sup>29</sup> respectivamente; seleccionadas a través del muestreo probabilístico sistemático las primeras, y de forma aleatoria las segundas<sup>30</sup>. Los Planes de Capacitación Institucionales analizados, entregados por el MRL corresponden a 68 entidades públicas, de estas 33 entidades públicas fueron sujetas a estudio en la Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación – Nivel Nacional<sup>31</sup>.

Las entidades públicas sujetas al análisis comparativo, que constituyen el universo estudiado son 32, entidades que participaron en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional. Estas entidades presentaron los Planes de Capacitación Institucionales 2014 al MRL y contienen información completa sobre temas de capacitación.

#### 2.2 Alcance y limitaciones

El estudio “Análisis Planes de Capacitación” tiene como alcance 32 entidades públicas, participantes de los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del

---

<sup>29</sup>Obtenidas de un universo de 5.073 entidades públicas. Ministerio de Relaciones Laborales, “*Catastro de Entidades Públicas 2.1*”, 2012.

<sup>30</sup>El estudio Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional tuvo un universo de 430 servidores y trabajadores públicos, la muestra estuvo conformada por 203 servidores y trabajadores públicos. Se obtuvo el 32.98% de aceptación, esto es 67 encuestas reales.

<sup>31</sup>Para mayor detalle ver Anexo V: Entidades “Análisis Planes de Capacitación”.

Sector Público dirigida a la Función Ejecutiva y Nivel Nacional, que entregaron Planes de Capacitación Institucionales. Se focaliza en las problemáticas a nivel organizacional.

Limitaciones del estudio:

- i. La base de datos “Planes de Capacitación Institucionales” analizados entregada por el MRL, no se encontró organizada, carece de homogeneidad y rigurosidad en unidades administrativas y temas de capacitación.
- ii. Si bien, la información encontrada se basa en las áreas académicas de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), se homologaron según área y especialidad SETEC, que el SECAP operativiza, lo que hace que muchos temas solicitados al MRL estén en términos de la oferta SECAP.
- iii. Los Planes de Capacitación Institucionales analizados no están relacionados a los perfiles de puestos, esto es un limitante en cuanto a la determinación de los temas de capacitación, el seguimiento y evaluación.

### **3. Análisis de Resultados**

El resultado del análisis comparativo entre la Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva, Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional y los Planes de Capacitación Institucionales se exponen en este acápite. El objetivo es la exposición de los hallazgos que facilitarán la toma de decisiones. Por tanto, se analiza: la efectividad en la identificación de las necesidades de capacitación vs. planes de capacitación institucionales; especialidades académicas dominantes en los planes de capacitación según oferta académica SECAP 2013 – 2014; y, demanda cubierta con la oferta académica SECAP 2013 y 2014, por entidad; grupo ocupacional según prioridad y régimen ocupacional; cursos solicitados en los planes de capacitación de las entidades públicas que no constan en la oferta académica SECAP 2013 y 2014; y, análisis crítico de la problemática para elaborar Planes de Capacitación institucionales.

### 3.1 Efectividad en la identificación de necesidades de capacitación vs. Planes de Capacitación Institucionales

El análisis comparativo<sup>32</sup> evidencia el grado de coincidencia entre la información que se levantó en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional, y los Planes de Capacitación Institucionales sujetas a estudio. Por ejemplo, Dirección Nacional de Espacios Acuáticos (DIRNEA) solicitó en el Plan de Capacitación Institucional 5 temas de capacitación, según las ofertas académicas SECAP 2013 y 2014, de los cuales 3 fueron identificados en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional; de ello se concluye un 60% de efectividad de identificación en los estudios indicados.

A continuación, se detalla la efectividad en la identificación de necesidades de capacitación con relación a los Planes de Capacitación Institucionales:

| Nº | INSTITUCIÓN   |        | PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD |
|----|---|--------|---------------------------|
| 1  | DIRECCIÓN NACIONAL DE ESPACIOS ACUÁTICOS  | DIRNEA | 60%                       |
| 2  | COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES | -      | 50%                       |
| 3  | SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR  | SENAE  | 50%                       |
| 4  | CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN   | CCE    | 38%                       |
| 5  | SERVICIO DE RENTAS INTERNAS   | SRI    | 31%                       |
| 6  | AGENCIA NACIONAL POSTAL   | ANP    | 30%                       |
| 7  | INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS  | INIAP  | 30%                       |

<sup>32</sup>Para mayor detalle Ver Anexo VI: análisis Comparativo entre los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público Función Ejecutiva, Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional y Planes de Capacitación Institucionales.

|    |   |              |     |
|----|---|--------------|-----|
| 8  | MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL   | MCDS         | 30% |
| 9  | MINISTERIO DE TURISMO   | MINTUR       | 30% |
| 10 | DIRECCIÓN NACIONAL DE REGISTRO DE DATOS PÚBLICOS  | DIRNARDAP    | 29% |
| 11 | AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO  | ARCOM        | 25% |
| 12 | PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA   | -            | 24% |
| 13 | INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA   | INAMHI       | 20% |
| 14 | CONSEJO DE EVALUACIÓN ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR | CEAACES      | 17% |
| 15 | INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA   | INM          | 17% |
| 16 | MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD                          | MCPEC        | 13% |
| 17 | AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO                               | AGROCALIDAD  | 12% |
| 18 | SECRETARÍA NACIONAL DEL AGUA (DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA NAPO)                              | SENAGUA NAPO | 12% |
| 19 | MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA   | MSP          | 12% |
| 20 | MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE  | MEER         | 10% |
| 21 | SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN               | SENESCYT     | 9%  |
| 22 | CORPORACIÓN DE DESARROLLO AFROECUATORIANO   | CODAE        | 8%  |
| 23 | CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL  | CNAC         | 8%  |
| 24 | CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS                 | CONSEP       | 8%  |
| 25 | MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES  | MRL          | 8%  |

|    |  |         |    |
|----|--|---------|----|
| 26 | INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA / SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA       | SERCOP  | 8% |
| 27 | MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA   | MIDUVI  | 4% |
| 28 | AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL | ANT     | 0% |
| 29 | AUTORIDAD PORTUARIA DE PUERTO BOLÍVAR  | APPB    | 0% |
| 30 | CONSEJO NACIONAL DE IGUALDAD DE DISCAPACIDADES   | CONADIS | 0% |
| 31 | SECRETARÍA NACIONAL DEL MIGRANTE / MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA    | MREMH   | 0% |
| 32 | EMPRESA PÚBLICA UNIDAD DE ALMACENAMIENTO   | UNA     | 0% |

**Cuadro No.1:** efectividad en la identificación de las necesidades de capacitación vs. Planes de Capacitación Institucionales

**Fuente:** base de datos DNCSP III<sup>33</sup>

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

Con este análisis, las entidades que sobresalen con un porcentaje relativamente alto son: la Comisión de Transición para la Definición de la Institucionalidad Pública que Garantice la Igualdad entre Hombres y Mujeres; y el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), con el 50% respectivamente.

No obstante, en un rango de efectividad del 38 al 30% se destacan 6 entidades públicas, entre ellas: la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión (CCE), Servicio de Rentas Internas (SRI), Agencia Nacional Postal (ANP), Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y Ministerio de Turismo (MINTUR). Estos resultados permiten mostrar un 19% de efectividad en promedio, de los temas de capacitación solicitados por las entidades públicas al MRL y que fueron identificados en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional; es decir, 19 de cada 100 temas de capacitación fueron detectados por el SECAP. Además, estos temas identificados y solicitados al MRL son los que actualizaron la

<sup>33</sup>En el estudio se refiere a la DNCSP III para indicar el “Análisis Planes de Capacitación 2014”.

oferta académica SECAP 2014, lo que deja advertir una oferta académica actualizada a los requerimientos formales de las entidades públicas.

Ahora bien, el 19%, promedio de efectividad requiere ser interpretado desde una mirada institucional que fue indagada a las UATH, en donde en general se manifestó que las principales razones por las cuales existen diferencias entre los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva, Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional y los Planes de Capacitación Institucionales son: reestructuración institucional del Estado, modificación en los requerimientos institucionales y rotación de personal.

La reestructuración institucional por la que algunas entidades públicas atraviesan responde a una causa estructural de un nuevo enfoque de Estado, que direccionó su misión hacia otro horizonte. Esto motivó el cambio de prioridades de capacitación. Este es el caso de la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI), entidad que pasó a ser parte del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (MREMH).

Así también, las modificaciones en función de los requerimientos organizacionales surgen a medida que se plantean nuevos objetivos y necesidades institucionales. Esto promueve cambios en los Planes de Capacitación Institucionales como es el caso del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), quienes programan el Plan de Capacitación Institucional para 3 años y cada inicio de año replantean necesidades y prioridades de capacitación.

En cuanto a la rotación de personal se pudo identificar que la variación en los cargos directivos es alta, los mismos que son los encargados de detectar necesidades de capacitación de las unidades administrativas, técnicas y operativas, y por tanto se da la modificación de los temas de capacitación.

Con todo ello, no pasa inadvertido que los estudios de Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional son medianamente efectivos en medida que los cursos ofertados por el SECAP están presentes en los temas de capacitación de los Planes de Capacitación Institucionales analizados. No obstante, es prioritario identificar que los factores externos de carácter político e interno de cada

entidad pública intervienen en el desarrollo de Planes de Capacitación Institucionales efectivos y una oferta académica actualizada.

### **3.1.1 Componentes identificados en los Planes de Capacitación Institucionales**

En este acápite se aborda un análisis de los componentes que forman parte de los Planes de Capacitación Institucionales tales como: modalidad, prioridad y tipos de capacitación.

- **Modalidad de capacitación**

Dentro del análisis comparativo para conocer la efectividad en la identificación de necesidades de capacitación se evidenció el bajo interés por la modalidad virtual, representada por el 0.03%; es decir, de 71.165 personas a capacitarse solo 21 personas se interesan por la modalidad virtual.

Esta particularidad corresponde a los gustos y preferencias que mantiene el personal de las instituciones públicas, sobre las modalidades de capacitación; se debería promocionar dicha modalidad y sus beneficios en cuanto a tiempo/espacio. Cabe destacar, que el bajo interés de dicha modalidad ya fue identificado en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional, cuyos resultados fueron 13% y 7% respectivamente.

Este análisis es alarmante sobre todo si se considera como referencia el último estudio basado en los Planes de Capacitación Institucionales para el 2014, que constituyen los requerimientos formales solicitados al MRL.

Se pueden señalar dos motivos relevantes para explicar este hecho:

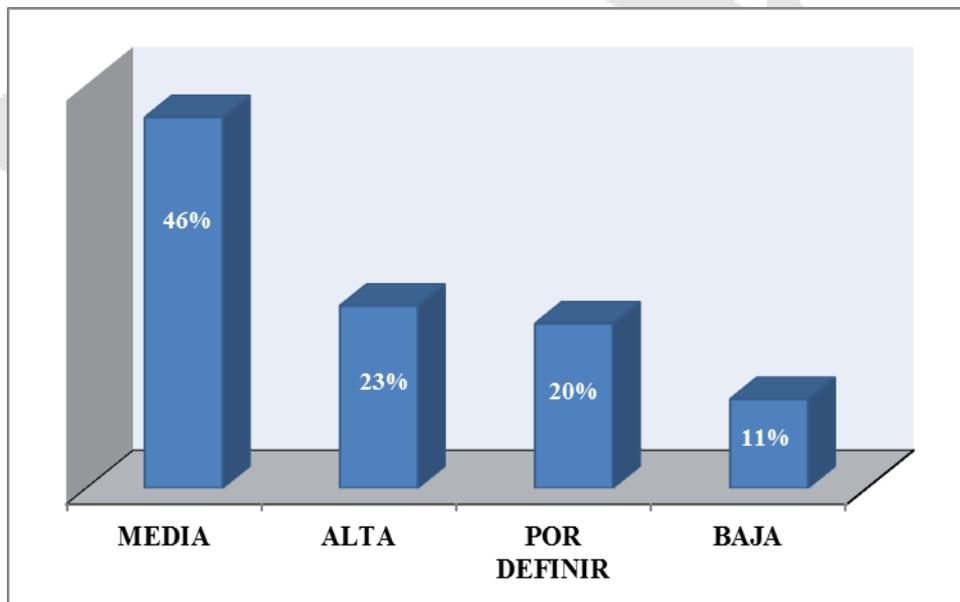
1. El desconocimiento del manejo de tecnologías de comunicación, así como herramientas electrónicas de aprendizaje. (especialmente en trabajadores públicos, y determinados grupos ocupacionales pertenecientes a edades que oscilan en los rangos de 40-60 años).

2. El imaginario de concebir a las capacitaciones virtuales como procesos sin mayor profundidad en los temas, y con escaso acompañamiento y asesoría del tutor.

- **Prioridad de capacitación**

Un aspecto significativo del análisis es la importancia o urgencia con que las entidades públicas priorizan los temas de capacitación durante el año fiscal. En el gráfico No.1, se evidencia los siguientes aspectos: el 46% de los temas de capacitación solicitados tienen una prioridad media; es decir, a ejecutarse en el segundo y tercer trimestre del año; el 23% de temas de capacitación solicitados tienen una prioridad alta; esto es, a ejecutarse en el primer trimestre del año; y el 11% de temas de capacitación tiene una prioridad baja; en otras palabras, a ejecutarse en el cuarto trimestre del año. Finalmente, existen temas de capacitación que no se han priorizado, representados por el 20%.

Lo descrito indica los trimestres en los cuales se debe priorizar la gestión de promoción y ejecución de cursos del SECAP, en cuanto a las ofertas SECAP 2013 y 2014.



**Gráfico No.1:** prioridad de capacitación

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

| PRIORIDAD DE EJECUCIÓN DE CURSO | TOTAL       | PORCENTAJE  |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| MEDIA                           | 2704        | 46%         |
| ALTA                            | 1330        | 23%         |
| POR DEFINIR                     | 1201        | 20%         |
| BAJA                            | 650         | 11%         |
| <b>TOTAL GENERAL</b>            | <b>5885</b> | <b>100%</b> |

**Tabla No.1:** prioridad de capacitación  
**Fuente:** base de datos DNCSP III  
**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

- **Tipos de capacitación y formación, según el número de horas solicitadas en los Planes de Capacitación Institucionales**

Otro aspecto a considerar, importante de los Planes de Capacitación Institucionales, es el tipo de capacitación y formación, de acuerdo al número de horas solicitadas para cada tema de capacitación. Los Planes de Capacitación Institucionales detallan el número de horas requeridas por cada tema de capacitación, con el propósito de conocer el tipo de capacitación y formación con mayor demanda. Para ello, se transformó<sup>34</sup> el número de horas según el Artículo 6, 7 y 8 de la Resolución Nro. SECAP-003-2013. Los artículos mencionados indican el número de horas pedagógicas (h/p)<sup>35</sup> para determinar el tipo y proceso de capacitación.

Se destacan los procesos de corta duración. Según gráfico No.2, con el 53% seminarios (de 8 a 25 h/p) y el 42% cursos cortos (de 26 a 119 h/p); esta particularidad indica que las entidades públicas buscan capacitar a empleados/as públicos en procesos sin mínimo o ningún impacto; puesto que los procesos de corta duración no llegan a profundizar en temas de conocimiento específicos. Entre algunos de los aspectos que influyen en las entidades públicas para capacitar en procesos de corta duración son: el imaginario de concebir la capacitación como “curso relámpago”; gasto; “no todo lo que se enseña es aprendido”; temor a que el talento humano capacitado

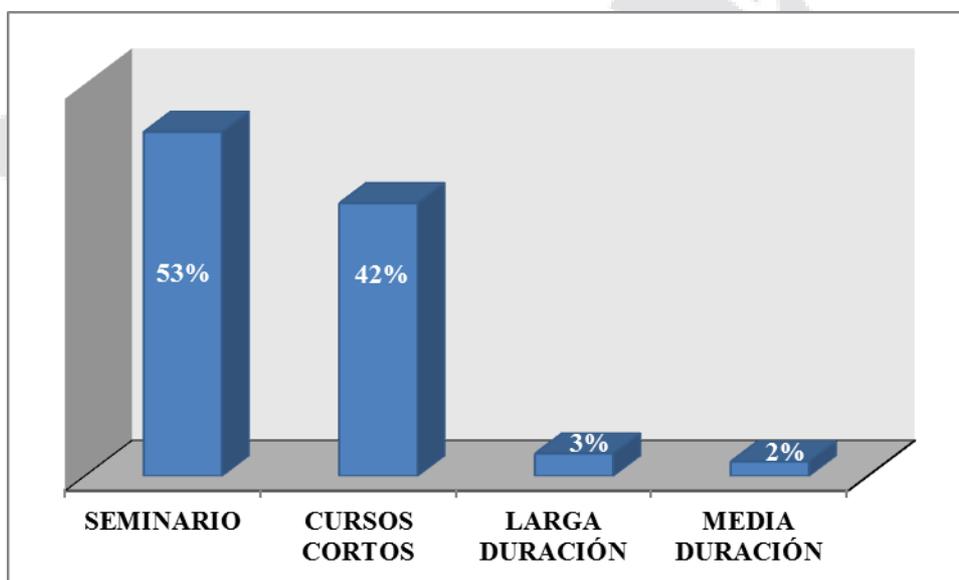
<sup>34</sup>La información contenida en los Planes de Capacitación Institucionales, en referencia a la duración de la capacitación solicitada se encontraba en: horas, días, meses. Estos datos se convirtieron de horas reloj (60 minutos) a horas pedagógicas (45 minutos).

<sup>35</sup>Horas pedagógicas.- Se entiende a la carga horaria o períodos de clase establecidos para la facilitación del proceso enseñanza – aprendizaje que tendrá una duración de 45 minutos; en Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “Resolución Nro. SECAP-003-2013”, Quito, 2013, pág. 6.

busque mejores oportunidades laborales; o requerir la capacitación por el simple hecho de cumplir una normativa.

Al unísono, con una representación baja se encuentran los cursos de mediana y larga duración que solicitan las entidades públicas analizadas, esto es, el 3 y 2% respectivamente. Es decir, 3 de cada 100 temas de capacitación solicitados son de larga duración. Por ejemplo temas como: “Metodología para el cambio y desarrollo institucional”, “Legislación pública para servidores públicos” y “Atención con calidad y calidez a la ciudadanía”, entre otros. Y, 2 de cada 100 temas de capacitación solicitados son de mediana duración. Por ejemplo: “Relaciones humanas”, “Legislación pública para servidores públicos” y “Planificación estratégica para servidores públicos”, entre otros.

La baja representatividad en la demanda de cursos de mediana y larga duración es una alerta para iniciar procesos de sensibilización al Estado, en cuanto a promocionar la capacitación como un proceso que busca impacto, habría que considerar a los profesionales de carrera en el sector público en este proceso, sin que este sea un criterio excluyente al resto del personal público.



**Gráfico No.2:** tipos de capacitación y formación según número de horas solicitadas

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

| TIPO DE CAPACITACIÓN | TOTAL       | PORCENTAJE  |
|----------------------|-------------|-------------|
| SEMINARIO            | 2365        | 53%         |
| CURSOS CORTOS        | 1876        | 42%         |
| LARGA DURACIÓN       | 154         | 3%          |
| MEDIA DURACIÓN       | 99          | 2%          |
| <b>TOTAL GENERAL</b> | <b>4494</b> | <b>100%</b> |

**Tabla No.2:** prioridad de capacitación

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

### 3.2 Especialidades académicas dominantes en los Planes de Capacitación Institucionales según oferta académica SECAP 2013 y 2014

El análisis comparativo permite conocer la tendencia de los requerimientos de capacitación, en relación a las áreas y especialidades dominantes, lo cual evidencia las necesidades macro de capacitación según las ofertas SECAP 2013 y 2014.

El cuadro No.2, evidencia la orientación dominante de los Planes de Capacitación Institucionales en relación a especialidades. Se destacan 5 especialidades, estas son: “Legislación”, con el 30.72%; “Internet e intranet”, con el 14.41%; “Administración contable y de costos”, con el 9.11%; “Servicio y bienestar social”, con 8.73%; “Administración y servicios de oficina”, con el 6.21% y “Administración general”, con el 6.10%. Estas especialidades están contempladas en las ofertas 2013 y 2014 del SECAP, lo cual indica que el SECAP está en la capacidad de ejecutar los cursos contenidos en las especialidades indicadas.

Así también, las especialidades contenidas en un rango desde el 0.80% al 5.25% con una presencia baja son especialidades presentes en las ofertas del SECAP; por ejemplo: “Programas de escritorio”, “Administración del talento humano”, “Gestión de la calidad”, “Ética y derechos humanos”, “Administración de la calidad y gestión del talento humano”, como detalla en el gráfico No.3.

| ESPECIALIDAD ACADÉMICA<br>DOMINANTE SOLICITADA EN LOS<br>PLANES DE CAPACITACIÓN PRESENTE<br>EN LA OFERTA ACADÉMICA SECAP<br>2013 Y 2014 | TOTAL       | PORCENTAJE  |
|---|-------------|-------------|
| LEGISLACIÓN   | 1386        | 30.72%      |
| INTERNET E INTRANET   | 650         | 14.41%      |
| ADMINISTRACIÓN CONTABLE Y DE<br>COSTOS  | 411         | 9.11%       |
| SERVICIO Y BIENESTAR SOCIAL   | 394         | 8.73%       |
| ATENCIÓN Y SERVICIOS DE OFICINA   | 280         | 6.21%       |
| ADMINISTRACIÓN GENERAL  | 275         | 6.10%       |
| PROGRAMAS DE ESCRITORIO   | 237         | 5.25%       |
| EVALUACIÓN DE PROYECTOS   | 233         | 5.17%       |
| ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO<br>HUMANO  | 199         | 4.41%       |
| GESTIÓN DE LA CALIDAD   | 161         | 3.57%       |
| ÉTICA Y DERECHOS HUMANOS  | 125         | 2.77%       |
| ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD  | 124         | 2.75%       |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  | 36          | 0.80%       |
| <b>TOTAL GENERAL</b>  | <b>4511</b> | <b>100%</b> |

**Cuadro No.2:** especialidad dominante según oferta académica SECAP 2013 y 2014

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

En los Planes de Capacitación Institucionales sobresalen las áreas del conocimiento<sup>36</sup> de Administración y legislación y tecnologías de la Información y Comunicación; lo cual deja entrever el interés del personal de las instituciones públicas por adquirir y/o actualizar los conocimientos relacionados a la gestión pública, y al uso de herramientas electrónicas que faciliten y agilicen la operativización de objetivos estratégicos institucionales.

### **3.3 Capacidad del SECAP para asumir las demandas de capacitación del Estado, según ofertas académicas SECAP 2013-2014<sup>37</sup>**

El estudio “Análisis Planes de Capacitación” permitió determinar la capacidad que tiene el SECAP frente a los requerimientos de capacitación de cada entidad, según los Planes de Capacitación Institucionales. Estos resultados, facilitan la identificación del

<sup>36</sup>Para mayor detalle ver Anexo VII: Áreas de conocimiento SECAP.

<sup>37</sup>Para mayor detalle ver Anexo VIII: Capacidad del SECAP para asumir las demandas de capacitación del Estado, según ofertas académicas SECAP 2013-2014.

grupo objetivo hacia el cual el SECAP debe enfocarse y desarrollar estrategias de promoción para el sector público.

En el cuadro No.3 se puede observar el porcentaje de la capacidad del SECAP para asumir la demanda del Estado en capacitación, según las ofertas académicas SECAP 2013 y 2014. En promedio, el SECAP, está en capacidad de asumir el 43% del requerimiento de capacitación de las instituciones públicas analizadas. Esto es, cerca de la mitad de los temas requeridos por el Estado puede absorberlo el SECAP. Al mismo tiempo, la cobertura del SECAP por entidad pública supera el 50% en determinados casos tales como: el 69% del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (MCDS); seguido con el 62% la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión (CCE) y la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM); y, con el 59% la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI)<sup>38</sup> y la Comisión de Transición para la Definición de la Institucionalidad Pública que Garantice la Igualdad entre Hombres y Mujeres.

En adelante, en un rango desde el 27% al 57% de la demanda que puede asumir SECAP, oscilan entidades como: Servicio de Rentas Internas (SRI), Dirección Nacional de Espacios Acuáticos (DIRNEA), Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI), Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar (APPB), Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), Presidencia de la República, Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), Ministerio de Turismo (MINTUR), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación (SENESCYT), Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS), Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano (CODAE) y Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), entre otras.

De estas instituciones con rangos más bajos, como por ejemplo el SRI, solicitaban temas de capacitación como: “Normas internacionales de información financiera”, “Impuestos verdes”, “Guías y procedimientos de auditoría tributaria”, “Impuesto a la

---

<sup>38</sup>Entidad Pública que se fusionó al Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humano.

renta” e “Impuesto al valor agregado” estos temas visibilizan la posibilidad de actualizar la oferta académica SECAP con temas de carácter técnico administrativo.



| NÚMERO DE CURSOS SOLICITADOS EN PLANES DE CAPACITACIÓN  |             |                          |                               |  |   |                        |     |
|---|-------------|--------------------------|-------------------------------|--|---|------------------------|-----|
| INSTITUCIÓN   |             | TOTAL CURSOS SOLICITADOS | CURSOS CUBIERTOS OFERTA SECAP | CURSOS SOLICITADOS Y CONSTAN EN OFERTA SECAP | CURSOS SOLICITADOS Y NO CONSTAN EN OFERTA SECAP | DEMANDA CUBIERTA SECAP |     |
|   |             |                          | 2013                          | 2014   |   |                        |     |
| AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO  | ARCOM       | 26                       | 10                            | 6  | 16  | 10                     | 62% |
| AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO   | AGROCALIDAD | 44                       | 12                            | 13   | 25  | 19                     | 57% |
| AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL                                | ANT         | 43                       | 10                            | 9  | 19  | 24                     | 44% |
| AGENCIA NACIONAL POSTAL   | ANP         | 22                       | 7                             | 3  | 10  | 12                     | 45% |
| AUTORIDAD PORTUARIA DE PUERTO BOLÍVAR   | APPB        | 9                        | 2                             | 1  | 3   | 6                      | 33% |
| CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN   | CCE         | 21                       | 8                             | 5  | 13  | 8                      | 62% |
| COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES | -           | 17                       | 7                             | 3  | 10  | 7                      | 59% |

|   |          |    |    |    |    |    |     |
|---|----------|----|----|----|----|----|-----|
| CONSEJO DE EVALUACIÓN ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR | CEAACES  | 16 | 3  | 3  | 6  | 10 | 38% |
| CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL  | CNAC     | 24 | 7  | 5  | 12 | 12 | 50% |
| CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS                 | CONSEP   | 40 | 5  | 7  | 12 | 28 | 30% |
| CONSEJO NACIONAL DE IGUALDAD DE DISCAPACIDADES  | CONADIS  | 16 | 4  | 4  | 8  | 8  | 50% |
| CORPORACIÓN DE DESARROLLO AFROECUATORIANO   | CODAE    | 22 | 4  | 8  | 12 | 10 | 55% |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE ESPACIOS ACUÁTICOS  | DIRNEA   | 17 | 4  | 1  | 5  | 12 | 29% |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE REGISTRO DE DATOS PÚBLICOS  | DINARDAP | 57 | 9  | 12 | 21 | 36 | 37% |
| INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS                              | INIAP    | 26 | 6  | 4  | 10 | 16 | 38% |
| INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA/SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA      | SERCOP   | 41 | 7  | 6  | 13 | 28 | 32% |
| INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA   | INM      | 35 | 10 | 2  | 12 | 23 | 34% |

|   |              |    |    |    |    |    |     |
|---|--------------|----|----|----|----|----|-----|
| INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA                             | INAMHI       | 33 | 5  | 5  | 10 | 23 | 30% |
| MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL                                 | MCDS         | 16 | 8  | 3  | 11 | 5  | 69% |
| MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD            | MCPEC        | 28 | 5  | 3  | 8  | 20 | 29% |
| MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA                                  | MIDUVI       | 49 | 11 | 13 | 24 | 25 | 49% |
| MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE                              | MEER         | 27 | 7  | 3  | 10 | 17 | 37% |
| MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES  | MRL          | 55 | 10 | 14 | 24 | 31 | 44% |
| MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA   | MSP          | 49 | 9  | 8  | 17 | 32 | 35% |
| MINISTERIO DE TURISMO   | MINTUR       | 22 | 5  | 5  | 10 | 12 | 45% |
| PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA   | -            | 41 | 7  | 10 | 17 | 24 | 41% |
| SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN | SENESCYT     | 45 | 10 | 12 | 22 | 23 | 49% |
| SECRETARÍA NACIONAL DEL AGUA - DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA NAPO                | SENAGUA NAPO | 54 | 10 | 15 | 25 | 29 | 46% |
| SECRETARÍA NACIONAL DEL MIGRANTE  | SENAMI       | 34 | 10 | 10 | 20 | 14 | 59% |

|  |       |             |            |            |            |            |            |
|--|-------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| SERVICIO DE RENTAS INTERNAS              | SRI   | 49          | 7          | 6          | 13         | 36         | 27%        |
| SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR | SENAE | 14          | 3          | 3          | 6          | 8          | 43%        |
| UNIDAD DE ALMACENAMIENTO                 | UNA   | 25          | 4          | 6          | 10         | 15         | 40%        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                     |       | <b>1017</b> | <b>226</b> | <b>208</b> | <b>434</b> | <b>583</b> | <b>43%</b> |

**Cuadro No.3:** capacidad del SECAP para asumir las demandas de capacitación del Estado, según ofertas académicas SECAP 2013-2014

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

### **3.4. Grupo ocupacional según prioridad y régimen ocupacional**

El “Análisis Planes de Capacitación” también muestra los grupos ocupacionales con mayor requerimiento a ser capacitados. Esto es, identifica el interés que cada entidad pública tiene por capacitar a determinados grupos ocupacionales.

El cuadro No. 4 evidencia 5 posiciones de orden prioritarias para capacitar dentro de cada entidad pública; las posiciones indican el grado de importancia de cada grupo ocupacional, el 1º el más importante y el 5º no menos importante, pero si el que tiene menos frecuencia de repetición.

En términos generales, se puede observar que la prioridad por capacitar a los grupos ocupacionales de las entidades públicas en referencia es diversificada; es decir, cada entidad prioriza a qué grupo ocupacional capacita, según sus necesidades y criterios propios.

| INSTITUCIÓN | PRIORIDAD DE GRUPO OCUPACIONAL A CAPACITAR |                 |                            |                 |                            |                 |                            |                 |                            |                 |
|-------------|--|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
|             | 1°   |                 | 2°                         |                 | 3°                         |                 | 4°                         |                 | 5°                         |                 |
|             | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL                 | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN |
| AGROCALIDAD | SP2  | 32%             | SP1                        | 20%             | SP4                        | 10%             | SP5                        | 9%              | SPA4                       | 7%              |
| ANP         | SP7  | 28%             | SP6                        | 13%             | SPA4                       | 12%             | SP1                        | 11%             | RÉG. COD. TRABAJO          | 11%             |
| ANT         | SPA4                                       | 31%             | SP5                        | 15%             | SP4                        | 10%             | SP1                        | 10%             | SPA3                       | 9%              |
| APPB        | OTRO REG.                                  | 54%             | SPA4                       | 22%             | SP4                        | 11%             | SP2                        | 3%              | SP12                       | 3%              |
| ARCOM       | SP7  | 32%             | RÉG. COD. TRABAJO          | 22%             | SP5                        | 17%             | NJS                        | 12%             | SPA3                       | 8%              |
| CCE         | SP2  | 19%             | SP4                        | 19%             | SP3                        | 16%             | SP5                        | 11%             | SP1                        | 8%              |
| CEAACES     | SP4  | 22%             | SP7                        | 20%             | SP1                        | 18%             | NJS                        | 18%             | SP5                        | 8%              |
| CNAC        | SP7  | 38%             | SP4                        | 15%             | NJS                        | 13%             | SP1                        | 10%             | SPA2                       | 8%              |
| CODAE       | SPA2                                       | 23%             | SP3                        | 21%             | SP4                        | 19%             | NJS                        | 17%             | SP5                        | 15%             |

| INSTITUCIÓN   | PRIORIDAD DE GRUPO OCUPACIONAL A CAPACITAR |                 |                            |                 |                            |                 |                            |                 |                            |                 |
|---|--|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
|   | 1°   |                 | 2°                         |                 | 3°                         |                 | 4°                         |                 | 5°                         |                 |
|   | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL                 | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN |
| COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES | SP7  | 21%             | SP6                        | 18%             | SP1                        | 13%             | NJS                        | 12%             | SP4                        | 9%              |
| CONADIS   | SP2  | 29%             | SP4                        | 19%             | SP3                        | 15%             | SP5                        | 13%             | NJS                        | 8%              |
| CONSEP  | OTRO REG.                                  | 85%             | NJS                        | 15%             |                            |                 |                            |                 |                            |                 |
| DINARDAP  | NJS  | 35%             | SP4                        | 14%             | SP6                        | 9%              | SP3                        | 9%              | SP5                        | 8%              |
| DIRNEA  | SPA2                                       | 22%             | OTRO REG.                  | 14%             | SP5                        | 12%             | RÉG. COD. TRABAJO          | 11%             | SP2                        | 8%              |
| INAMHI  | SP2  | 28%             | SPA4                       | 14%             | SP1                        | 11%             | SP5                        | 9%              | SPA3                       | 7%              |
| INCOP/SERCOP  | NJS  | 24%             | SP1                        | 23%             | SPA3                       | 16%             | SP3                        | 9%              | SP5                        | 8%              |
| INIAP   | SP5  | 18%             | SP1                        | 11%             | SPA4                       | 10%             | SP4                        | 10%             | SP6                        | 9%              |

| INSTITUCIÓN                 | PRIORIDAD DE GRUPO OCUPACIONAL A CAPACITAR |                 |                            |                 |                            |                 |                            |                 |                            |                 |
|-----------------------------|--|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
|                             | 1°   |                 | 2°                         |                 | 3°                         |                 | 4°                         |                 | 5°                         |                 |
|                             | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL                 | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUPACIONAL | % PARTICIPACIÓN |
| INM                         | SP1  | 30%             | SP7                        | 17%             | SP6                        | 17%             | NJS                        | 16%             | SP4                        | 7%              |
| MCDS                        | NJS  | 38%             | SPA4                       | 18%             | SP7                        | 12%             | SP5                        | 11%             | SP6                        | 11%             |
| MCPEC                       | NJS  | 28%             | SP7                        | 22%             | SP1                        | 14%             | SP6                        | 11%             | SP3                        | 5%              |
| MEER                        | SP3  | 11%             | SP4                        | 10%             | SP6                        | 10%             | SP2                        | 9%              | SP5                        | 9%              |
| MIDUVI                      | SP2  | 23%             | SPA4                       | 21%             | SP4                        | 17%             | SPA3                       | 7%              | SPA2                       | 7%              |
| MINTUR                      | SP5  | 26%             | SP3                        | 16%             | SP1                        | 16%             | SP7                        | 12%             | SPA4                       | 10%             |
| MRL                         | SP5  | 30%             | SP4                        | 18%             | SP1                        | 10%             | SP2                        | 7%              | SP7                        | 7%              |
| MSP                         | SP4  | 16%             | SP6                        | 12%             | SP3                        | 10%             | SP2                        | 10%             | SPA4                       | 9%              |
| PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA | RÉG. COD. TRABAJO                          | 23%             | SP7                        | 17%             | SP1                        | 14%             | NJS                        | 12%             | SP5                        | 8%              |
| SENESCYT                    | SPA4                                       | 21%             | NJS                        | 13%             | SP5                        | 13%             | SP4                        | 11%             | SP3                        | 8%              |

| INSTITUCIÓN                  | PRIORIDAD DE GRUPO OCUAPACIONAL A CAPACITAR |                 |                           |                 |                           |                 |                           |                 |                           |                 |
|------------------------------|---|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
|                              | 1°  |                 | 2°                        |                 | 3°                        |                 | 4°                        |                 | 5°                        |                 |
|                              | GRUPO /RÉGIMEN OCUACIONAL                   | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUACIONAL | % PARTICIPACIÓN | GRUPO /RÉGIMEN OCUACIONAL | % PARTICIPACIÓN |
| SENAE                        | SP5   | 27%             | SP6                       | 21%             | SP1                       | 17%             | SP3                       | 15%             | NJS                       | 4%              |
| SENAGUA NAPO                 | SPA4  | 13%             | SP5                       | 12%             | SP3                       | 10%             | SP4                       | 9%              | NJS                       | 9%              |
| SENAMI                       | NJS   | 16%             | SP1                       | 15%             | SP3                       | 11%             | SP5                       | 11%             | SP6                       | 10%             |
| SRI                          | SP3   | 14%             | SP6                       | 14%             | SP5                       | 13%             | SP1                       | 12%             | SP4                       | 9%              |
| UNA                          | SPS1  | 18%             | SP7                       | 15%             | SP8                       | 10%             | SP9                       | 10%             | SP10                      | 9%              |
| <b>GENERAL INSTITUCIONES</b> | <b>SP5</b>                                  | <b>16%</b>      | <b>SP1</b>                | <b>11%</b>      | <b>SPA4</b>               | <b>10%</b>      | <b>SP3</b>                | <b>10%</b>      | <b>SP6</b>                | <b>10%</b>      |

**Cuadro No.4:** prioridad de grupo ocupacional a capacitar por entidad pública

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

De lo descrito, en el cuadro No. 4, llama la atención la prioridad por capacitar a las y los trabajadores, manifestadas por cuatro entidades públicas (ANP, ARCOM, DIRNEA y Presidencia de la República); la posición asignada por las entidades varía entre la primera y quinta posición. Es importante indicar que la Presidencia de la República considera en primer lugar a las y los trabajadores. Por ello, el SECAP debe focalizarse en promocionar la capacitación de este régimen a estas instituciones públicas, en áreas como Administración y Legislación.

En general, los grupos ocupacionales que sobresalen según la posición prioritaria son: SP5, SP1, SPA4, SP3 y SP6; esto indica, que las entidades públicas buscan capacitar a funcionarios que realizan actividades y/o funciones concernientes a coordinación, y ejecución, dentro de los niveles de cada grupo ocupacional.

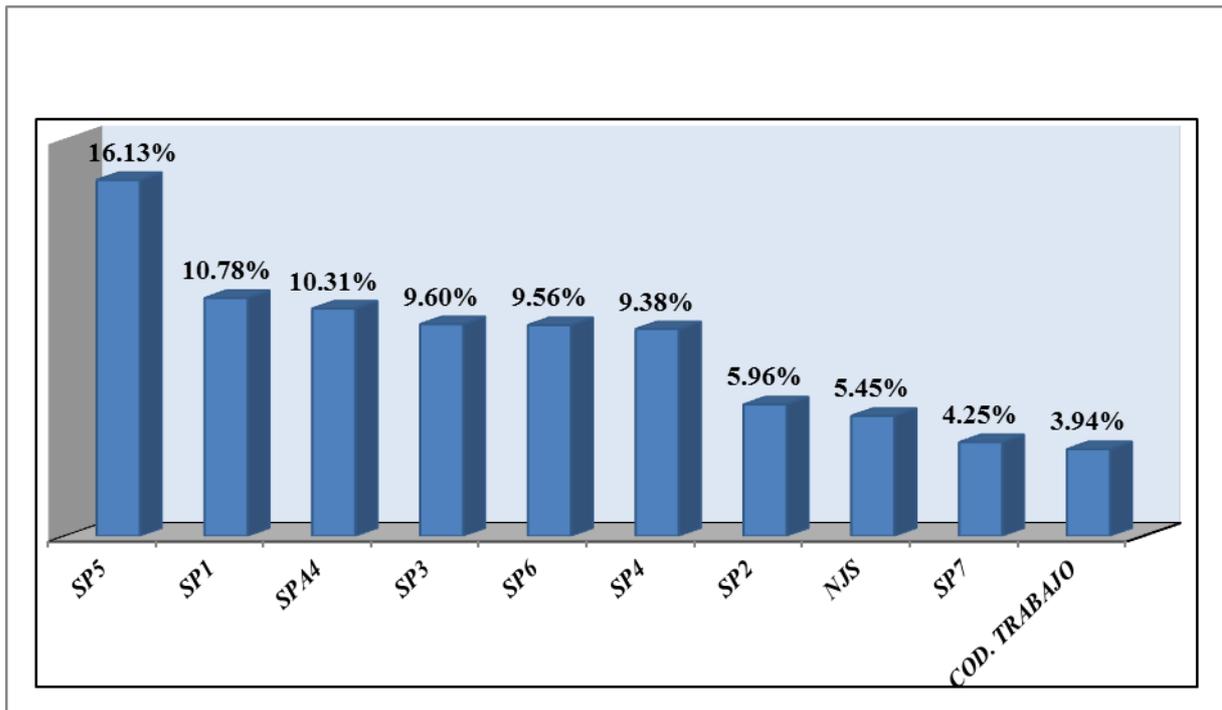
### **3.4.1 Número de personal de las instituciones públicas a ser capacitados**

El gráfico No.3, muestra el número de personal de las instituciones públicas según el grupo ocupacional a ser capacitados según los Planes de Capacitación Institucionales; el total de personal de las instituciones públicas considerado para ser capacitado es 71.165<sup>39</sup> personas agrupados por grupo ocupacional; sobresalen los servidores públicos 5 – SP5, con 16.13%; los servidores públicos 1- SP1, con 10.78%; y, los servidores públicos de apoyo – SPA4, con 10.31%. A partir del 9.60% hasta el 3.94% se requiere capacitar a SP6, SP7 y nivel jerárquico superior; es decir, a partir de los servidores públicos 5 – SP5 mientras más alto es el grupo ocupacional de un servidor público menor es el interés de la institución pública por capacitarle; en el caso de los SP7 y NJS.

Una vez que notamos que la mayor concentración de personal a capacitarse por grupo ocupacional radica en los servidores públicos 5 – SP5, se debe considerar que el desarrollo de los cursos de capacitación se realice según el nivel académico, competencias y experiencia de los participantes. Y así garantizar, en alguna medida, procesos de capacitación orientados por grados ocupacionales.

---

<sup>39</sup>Es la suma de los empleados/as públicos según el grupo ocupacional y régimen que se indica en los Planes de Capacitación Institucionales que están dentro de la competencia académica del SECAP.



**Gráfico No.3:** ranking por grupo ocupacional a capacitar  
**Fuente:** base de datos DNCSP III  
**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

| REGÍMEN OCUPACIONAL/GRUPOS OCUPACIONALES | TOTAL        | PORCENTAJE  |
|--|--------------|-------------|
| LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO         | 54064        | 75.97%      |
| NIVEL JERARQUICO SUPERIOR                | 3877         | 5.45%       |
| CÓDIGO DEL TRABAJO                       | 2804         | 3.94%       |
| OTROS REGÍMENES/GUPOS OCUPACIONALES      | 10420        | 14.64%      |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                     | <b>71165</b> | <b>100%</b> |

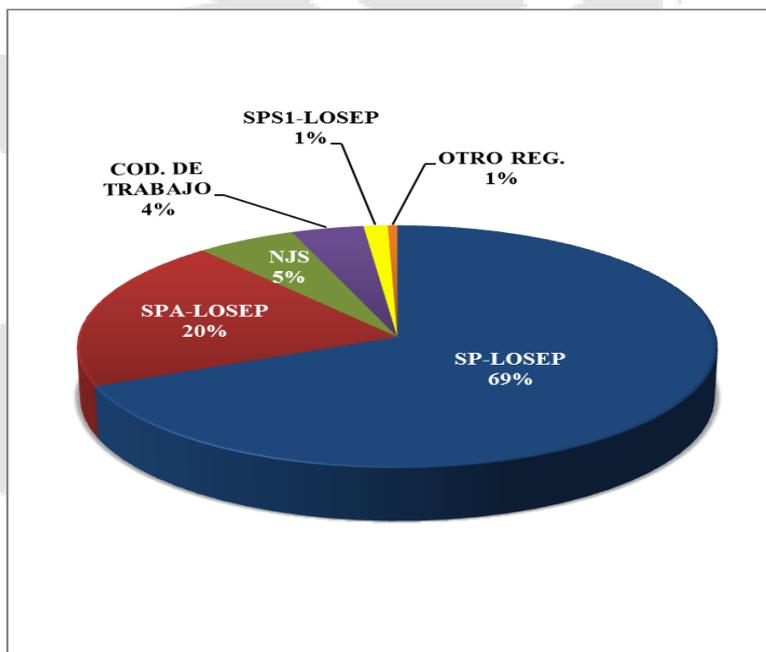
**Tabla No.3:** ranking por grupo ocupacional a capacitar  
**Fuente:** base de datos DNCSP III  
**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

En general, se puede visualizar que el mayor número de personal de las instituciones públicas a ser capacitados se concentran entre los intervalos de 16.13% al 9.38%. Las estrategias de promoción deben considerar estos grupos con mayor interés por parte de las instituciones públicas a ser capacitados. A su vez, el SECAP debe promocionar la capacitación como un derecho del personal de las instituciones públicas en los diversos grados ocupacionales.

### 3.4.2 Porcentaje de interés en capacitar por régimen ocupacional

Como se observa en el gráfico No.4, la mayor demanda de capacitación se concentra en los servidores públicos, con el 69%; seguido de los servidores públicos de apoyo, con el 20%; el nivel jerárquico superior, con el 4%; y los trabajadores/as bajo el Régimen del Código del Trabajo con el 4%.

El 95% de servidores públicos a capacitarse está bajo el régimen de la LOSEP, mientras que el 5% restante representa al personal de las instituciones públicas que están bajo otros regímenes: Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP); Ley Orgánica de Educación Superior<sup>40</sup> (LOES); Código Orgánico de la Función Judicial; entre otras; y, el Régimen del Código del Trabajo.



**Gráfico No.4:** porcentaje de interés en capacitar por régimen ocupacional

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

<sup>40</sup> Instituciones como: Consejo Nacional de Educación Superior, Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

### 3.4.3 Sindicatos en las entidades públicas

De las entrevistas a profundidad se identificó 13 organizaciones laborables, que se encuentran activas e interesadas en capacitar a sus agremiados. A continuación en cuadro No.5, se describen los nombres de las entidades públicas que tienen asociaciones y/o sindicatos y sus temas de interés para capacitarse; estos deben ser considerados por el SECAP como grupo objetivo de capacitación y potenciales usuarios del servicio de capacitación.

| MATRIZ DE ENTIDADES ENTREVISTADAS EN EL ESTUDIO ANÁLISIS PLANES DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Nº   | ENTIDADES PÚBLICAS ENTREVISTADAS CON ASOCIACIONES Y SINDICATOS   | NOMBRE ASOCIACIÓN Y/O SINDICATO   | TEMAS DE CAPACITACIÓN  |
| 1  | CCE  | ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN   | LEGISLACIÓN PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          |
| 2  | COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES | ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES | LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPOS                               |
|  |  |   | LEGISLACIÓN PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          |
|  |  |   | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS            |
|  |  |   | ÉTICA Y DERECHOS HUMANOS                                     |
| 3  | CONADIS  | ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DEL CONSEJO NACIONAL DE IGUALDAD DE DISCAPACIDADES  | LEGISLACIÓN PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          |
| 4  | CONSEP   | ASOCIACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS DEL CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS                                     | ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC) |
|  |  |   | LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO                                |
|  |  |   | DERECHO ADMINISTRATIVO                                       |
|  |  |   | DERECHO CONSTITUCIONAL                                       |
| 5  | INAMHI   | ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA  | ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC) |
|  |  |   | LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO                                |

|  |                             |  |  |
|--|-----------------------------|--|--|
| 6  | MIDUVI                      | SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES, OBREROS Y TRABAJADORES MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS            |
| 7  | MEER                        | ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE                             | ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC) |
|  |                             | COMITÉ DE EMPRESAS DE TRABAJADORES Y SERVIDORES DEL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE     | LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO<br>MOTIVACIÓN                  |
| 8  | MRL                         | SINDICATO DE CHOFERES Y CONSERJES DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES                               | MEJORAMIENTO CONTINUO  |
| 9  | MSP                         | ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, PLANTA CENTRAL                 | LEGISLACIÓN PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          |
|  |                             | SINDICATO DE OBREROS Y TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, PLANTA CENTRAL                    | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS            |
| 10   | PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA | ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  | LEGISLACIÓN PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          |
|  |                             |  | LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO                                |
|  |                             |  | FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS                            |
| 11   | MREMH                       | ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL SERVICIO EXTERIOR ECUATORIANO                               | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA                                    |
|  |                             |  | ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC) |
|  |                             |  | LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO                                |
|  |                             |  | MOTIVACIÓN   |
|  |                             |  | MEJORAMIENTO CONTINUO  |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA |                             |  |  |

**Cuadro No.5:** entidades públicas entrevistadas – asociaciones y sindicatos

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

Los temas de capacitación solicitados, reiterativamente por los representantes de las asociaciones y/o sindicatos son:

- “Legislación pública para servidores públicos”;
- “Legislación pública para trabajadores públicos”;
- “Ofimática para servidores y trabajadores públicos”;
- “Estrategias de negociación y resolución de conflictos (MASC)”;
- “Liderazgo y formación de equipos”

Existen aproximadamente alrededor de 1.186 asociados y/o sindicalizados, datos obtenidos de las entidades entrevistadas, que están interesados en capacitarse<sup>41</sup>.

### 3. 5 Cursos solicitados en los Planes de Capacitación Institucionales de las entidades públicas que no constan en la oferta académica SECAP 2013 y 2014

El estudio “Análisis Planes de Capacitación” identifica 25 cursos, que no están contemplados en las ofertas académicas SECAP 2013 y 2014, que son competencia del SECAP; como se observa en el cuadro No. 5. Estos cursos deben ser considerados para actualizar la oferta académica SECAP.

| PUESTO | CURSO SUGERIDO  | ESPECIALIDAD               | PORCENTAJE |
|--------|---|----------------------------|------------|
| 1      | ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO        | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 9%         |
| 2      | DISEÑO, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS | EVALUACIÓN DE PROYECTOS    | 5%         |
| 3      | LEGISLACIÓN VIGENTE   | LEGISLACIÓN                | 4%         |
| 4      | GERENCIA DEL TALENTO HUMANO   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 4%         |
| 5      | TRIBUTACIÓN   | LEGISLACIÓN                | 3%         |

<sup>41</sup>En promedio cada sindicato o asociación tiene 108 agremiados. Datos obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas desde el 4 al 8 de noviembre de 2013, realizado por la Dirección de Estudios y Monitoreo del SECAP.

|    |   |  |    |
|----|---|--|----|
| 6  | RELACIONES PÚBLICAS Y HUMANAS                         | ATENCIÓN Y SERVICIOS DE OFICINA                        | 2% |
| 7  | DERECHO ADMINISTRATIVO Y LAS ACCIONES DE CONTROL      | LEGISLACIÓN  | 2% |
| 8  | FINANZAS PÚBLICAS                                     | ADMINISTRACIÓN CONTABLE Y DE COSTOS                    | 2% |
| 9  | GERENCIA DE PROYECTOS                                 | EVALUACIÓN DE PROYECTOS                                | 2% |
| 10 | CONTROL INTERNO                                       | GESTIÓN DE LA CALIDAD                                  | 2% |
| 11 | CONTROL SOCIAL Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA  | GESTIÓN DE LA CALIDAD                                  | 2% |
| 12 | PERFECCIONAMIENTO EN LA ACTIVIDAD SECRETARIAL         | ATENCIÓN Y SERVICIOS DE OFICINA                        | 2% |
| 13 | DERECHO PROCESAL CONSTITUCIONAL                       | LEGISLACIÓN  | 1% |
| 14 | PAQUETES ECONÓMICOS / ESTADÍSTICOS (STATA - SPSS)     | SOFTWARE ESPECIALIZADOS                                | 1% |
| 15 | CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES PÚBLICOS           | GESTIÓN DE LA CALIDAD                                  | 1% |
| 16 | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL                            | ADMINISTRACIÓN CONTABLE Y DE COSTOS                    | 1% |
| 17 | SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL                         | SEGURIDAD, PREVENCIÓN DE RIESGOS, E HIGIENE INDUSTRIAL | 1% |
| 18 | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA                                | ADMINISTRACIÓN GENERAL                                 | 1% |
| 19 | ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                             | 1% |
| 20 | REDACCIÓN TÉCNICAS                                    | ATENCIÓN Y SERVICIOS DE OFICINA                        | 1% |
| 21 | GESTIÓN POR PROCESOS                                  | GESTIÓN DE LA CALIDAD                                  | 1% |
| 22 | NORMATIVA PÚBLICA                                     | LEGISLACIÓN  | 1% |
| 23 | ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS Y BODEGAS     | ADMINISTRACIÓN GENERAL                                 | 1% |
| 24 | AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS              | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                             | 1% |

|    |   |                       |    |
|----|---|-----------------------|----|
| 25 | GESTIÓN PÚBLICA; CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES | GESTIÓN DE LA CALIDAD | 1% |
|----|---|-----------------------|----|

**Cuadro No.5:** cursos competencia del SECAP que no constan en la oferta académica<sup>42</sup>

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

Cabe profundizar en los temas de capacitación (contenidos que requieren las instituciones) específicos por curso más solicitados que no posee el SECAP y están dentro los 5 primeros<sup>43</sup> cursos detallados, estos son:

| CURSO   | TEMAS DE CAPACITACIÓN   |
|---|---|
| <b>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO</b> | CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJOS EFECTIVOS                         |
|   | TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA MANEJO DE TIEMPO, INICIATIVA |
|   | ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO  |
|   | TENDENCIAS NUEVAS DE SELECCIÓN  |
|   | VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS   |
|   | MOTIVACIÓN LABORAL  |
|   | DESARROLLO DE COMPETENCIAS  |
|   | NORMA TÉCNICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL  |
|   | PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)   |
|   | SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS  |
|   | PROCESOS DE NEGOCIACIÓN   |
|   | CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL  |
|   | LIDERAZGO   |
|   | DISEÑO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE  |

<sup>42</sup>En el cuadro se detallan los cursos que tienen una frecuencia mayor de 1%, estos suman 52%; el 48% restante corresponde a los cursos sugeridos que no representan más del 1%.

<sup>43</sup>El estudio considera los temas más solicitados a través de los Planes de Capacitación Institucionales.

TALENTO HUMANO

SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
PSICOMETRÍA PARA LA SELECCIÓN DE  
PERSONAL

LIDERAZGO GERENCIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA  
DE PUESTOS

DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y  
NOTIFICACIONES DEL SISTEMA INTEGRADO  
DE RESPONSABILIDADES

**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

COACHING

SISTEMAS SALARIALES

RÉGIMEN DISCIPLINARIO

NORMA TÉCNICA DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL

NORMA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

NORMA TÉCNICA DE DESCRIPCIÓN,  
CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

CONFORMACIÓN DE DIRECTORIOS,  
RELACIONES HUMANAS Y LIDERAZGO

NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS DEL SECTOR  
PÚBLICO

DISEÑO, GESTIÓN, EVALUACIÓN,  
SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN  
PÚBLICA

PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A PROYECTOS

INVERSIÓN PARA PROYECTOS SOCIALES

DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE  
INVERSIÓN

INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTOS DE

**DISEÑO, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN,  
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE  
PROYECTOS**

GESTIÓN DE PROYECTOS METODOLOGÍA  
PRINCE

PROGRAMAS PARA MANEJO DE PROYECTOS

EL CONTROL DE PROYECTOS Y MANEJO DE  
PROYECT

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA  
GENERAL DEL ESTADO

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

BASE LEGAL Y NORMATIVA ECUATORIANA  
LIGADA CON LA CIENCIA, TECNOLOGÍA E  
INNOVACIÓN

LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

**LEGISLACIÓN VIGENTE**

NORMA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN

CONTROL DE PROCESOS JUDICIALES

DERECHO CONSTITUCIONAL

LOES

LEGISLACIÓN SALARIAL Y NÓMINA

LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

IMPUESTOS VERDES

INTRODUCCIÓN AL SISTEMA TRIBUTARIO

IMPUESTOS SELECTIVOS

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

IMPOSICIÓN DIRECTA

**TRIBUTACIÓN**

TRIBUTACIÓN CONTABILIDAD  
GUBERNAMENTAL

ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO DEL SECTOR  
PÚBLICO

IMPUESTO A LA RENTA

REFORMAS TRIBUTARIAS

**Cuadro No.6:** temas de capacitación- contenidos en los cursos sugeridos

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

### **3. 6 Análisis crítico de la problemática para elaborar los Planes de Capacitación en las instituciones públicas**

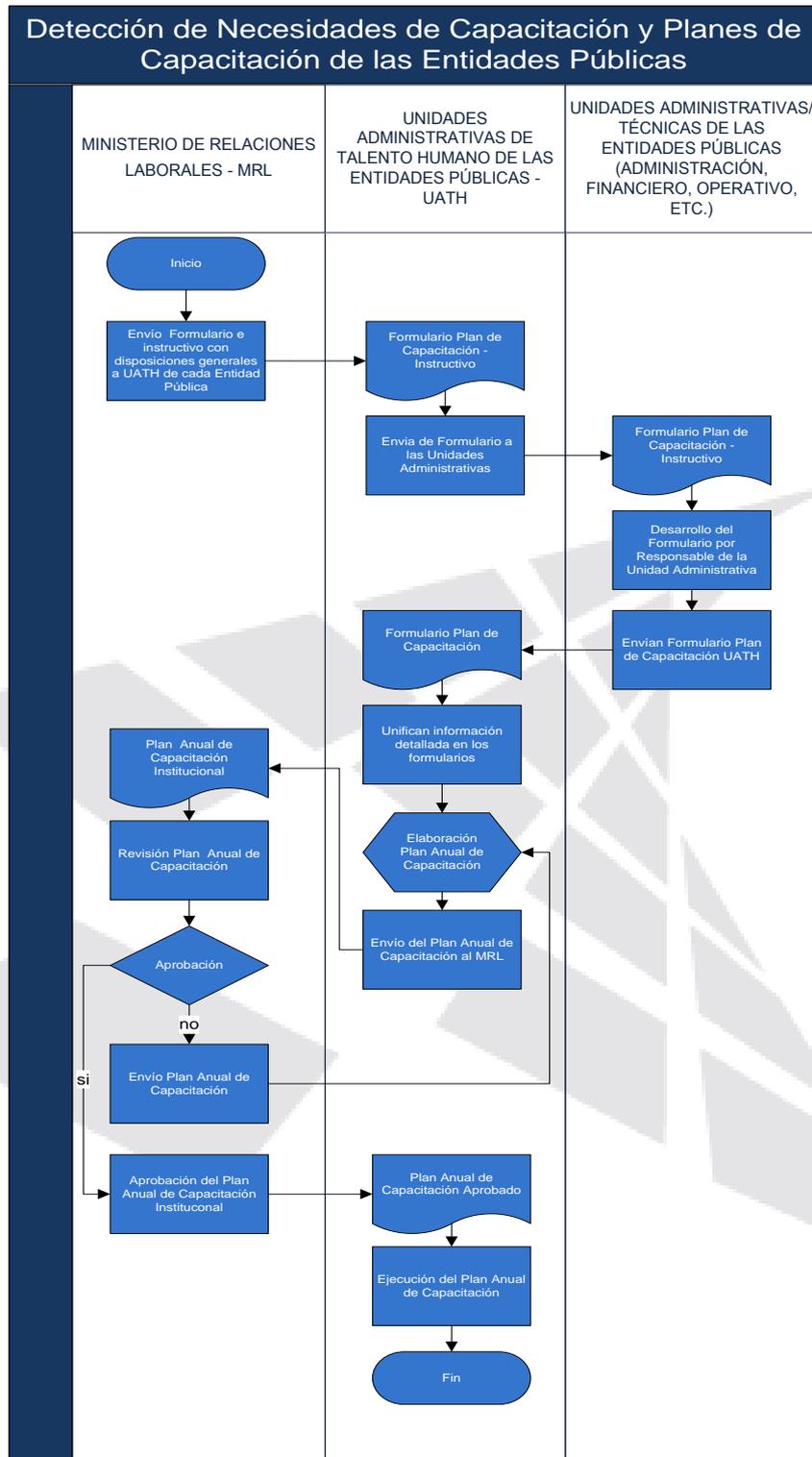
El análisis crítico tiene por objetivo 2 planteamientos: primero, hacer una descripción de los procedimientos utilizados para detectar necesidades de capacitación, y con ello la elaboración de los Planes de Capacitación Institucionales, de acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas. Y segundo, plantear una mirada de situación del Estado frente al cambio de la matriz productiva, como la iniciativa para implementar un nuevo modelo de desarrollo que genere cambios; por lo tanto, retos en cuanto a garantizar el derecho a la capacitación.

La elaboración de un Plan de Capacitación Institucional es un “proceso” participativo y simple, percepción obtenida de las entrevistas a profundidad a las UATH, que no indica un momento de reflexión y análisis institucional, sino al contrario el “proceso” parecería haberse reducido al envío, aplicación y entrega de “formulario”, como indica el gráfico No.5. El “proceso” descrito evidencia la inexistencia de una metodología que dirija el proceso de capacitación como un todo integrado a nivel institucional.

La realidad es compleja ya que requiere la elaboración y aplicación de una metodología, y en muchos casos acompañamiento técnico, para determinar en qué temas capacitar al talento humano. En la práctica el criterio para determinar necesidades de capacitación no se encuentra mediado por criterios técnicos que equilibren lo requerido a nivel del perfil de puesto y las necesidades de conocimiento del personal de las instituciones públicas. Es decir, las decisiones en cuanto a identificar un requerimiento de capacitación son tomadas sin realizar un análisis de los perfiles de puesto y los conocimientos reales del personal de las instituciones públicas. Actualmente, no existe una metodología que facilite la estandarización del proceso de detección de necesidades de capacitación, y garantice el desarrollo profesional del talento humano.

Una propuesta de metodología debería abarcar dos niveles, organizacional e individual, de tal manera que el estudio de identificación de necesidades de capacitación contemple los requerimientos de capacitación según los cambios estructurales administrativos, tecnológicos y de nuevos procedimientos de trabajo y/o ocupaciones emergentes. Y las necesidades específicas del personal de las instituciones públicas, resultado de las brechas existentes entre el personal de las instituciones públicas y los requerimientos del puesto.

En el flujo de participación de elaboración de los Planes de Capacitación Institucionales se identifican 3 actores principales que son: i) quienes detectan los requerimientos de capacitación, estas son las unidades administrativas (administrativa, financiera, operaciones, etc.) de las entidades públicas; ii) quienes unifican y compilan la información enviada por las unidades administrativas, es decir, las unidades de talento humano UATH; y iii) quienes aprueban y hacen observaciones a los planes anuales de capacitación, esto es el MRL. (Véase gráfico No. 5)



**Gráfico No.5:** flujo del proceso de elaboración Planes de Capacitación Institucionales desde las UATH

**Fuente:** entrevistas a profundidad

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

En definitiva, los Planes de Capacitación Institucionales varían porque son concebidos como actividades que cumplen lo descrito en la normativa, carentes de una mirada procesual. Ahora bien, otro aspecto que en definitiva modifican los temas

de capacitación y por ende los Planes de Capacitación Institucionales es la implementación del modelo de desarrollo para el *Buen Vivir*.

El modelo de desarrollo para el *Buen Vivir* busca generar el cambio de la matriz productiva, que comprende un proceso de transformación de los sectores estratégicos. Esto implica concebir a la capacitación desde 3 enfoques, que son:

- i) **Derecho:** existe todo un articulado jurídico (que va desde Constitución, LOSEP, planes y reglamentos) que garantiza el deber del Estado en capacitar y formar a su talento humano de manera continua.
- ii) **Estrategia para el desarrollo:** puesto que promueve y facilita la incorporación de grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, jóvenes, pueblos y nacionalidades, entre otros) al capacitar al Estado en temas que buscan erradicar las inequidades territoriales y fortalecer la institucionalidad.
- iii) **Proceso que fomenta capacidades:** la capacitación implica el desarrollo de un proceso reflexionado, que va desde la promoción, identificación de necesidades, desarrollo de Planes de Capacitación, ejecución - seguimiento de los procesos y evaluación de impacto. Esta última debe necesariamente traducirse en el mejoramiento de las capacidades del participante y del Estado, para lo cual es necesario fomentar procesos de capacitación de media duración (120 a 359 horas pedagógicas)<sup>44</sup>. El proceso concibe a ser humano como sujeto con habilidades, las cuales deben potenciarse mediante el proceso de formación y capacitación.

Según lo descrito, el SECAP como entidad adscrita al MRL debe mejorar y actualizar el sistema de capacitación para estar acorde a las estrategias planteadas por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL). Es decir, la oferta académica debe atender áreas estratégicas del desarrollo como son: innovación, ciencia, tecnología, investigación, género, sostenibilidad ambiental y desarrollo humano.

Para esto se debe fortalecer 4 áreas que promoverán el fomento de capacidades del talento humano en el sector público tales como:

---

<sup>44</sup>Máximo 1 año- 3 horas pedagógico mínimo diario.

- i) **Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza:** es decir, fomentar programas de capacitación dentro del sector público orientados a la gestión de proyectos públicos descentralizados, con enfoque social y territorial, y transparencia en la gestión de los procesos desarrollo nacional.
- ii) **Eliminar las inequidades territoriales:** esto es, focalizar las acciones del SECAP al desarrollo de programas de capacitación a nivel nacional, identificando los sectores del Estado en territorio que requieren mayor acompañamiento y fortalecimiento de sus capacidades. A su vez que es prioritario, identificar temáticas de capacitación que promuevan el desarrollo local y con identidad, estos procesos implican reconocer vocaciones productivas y estatales de las localidades, y así garantizar temas de capacitación adaptados a los contextos sociales.
- iii) **Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo:** para este cometido los Planes de Capacitación Institucionales deben tener elementos de conocimiento que fomenten la construcción y desarrollo de políticas públicas con enfoque de género, interculturalidad, diferencia étnica y étnica, sobre todo en localidades con marcadas heterogeneidades socio culturales.
- iv) Además, se debe **garantizar el acceso igualitario a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) del sector público a nivel nacional:** como hemos visto, el cambio de la matriz productiva requiere el desarrollo de la sociedad de la información, para esto el SECAP debería enfocarse en el desarrollo de estas capacidades en el personal de las instituciones públicas, de todos los niveles y grados ocupacionales.

En definitiva, este estudio visibiliza la situación actual que viven las instituciones públicas respecto a la capacitación del talento humano, a continuación se plantean conclusiones y recomendaciones, estas últimas permitirán una toma de decisiones más acertadas al momento de detectar necesidades de capacitación y elaborar los planes.

#### 4. Conclusiones

- Las variaciones identificadas en el análisis comparativo entre los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva, Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional y los Planes de Capacitación Institucionales son el resultado de un proceso aislado, propio de cada entidad. En otras palabras, la detección de necesidades de capacitación; en su mayoría, cumplen con la normativa emitida para el efecto, pero no evidencian un proceso metodológico que permita identificar las necesidades de capacitación en relación a las brechas existentes entre el perfil del puesto, los conocimientos del personal de las instituciones públicas y el desarrollo de competencias.
- Los temas solicitados y los Planes de Capacitación Institucionales, de las entidades estudiadas, se caracterizan por variar constantemente durante el período fiscal. Esto es resultado de la falta de una metodología y de la implementación de un nuevo modelo de desarrollo. Por estas razones, la metodología aplicada en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional han tenido una efectividad relativamente limitada, esto es el 19% en promedio. Sin embargo, en casos específicos de las entidades analizadas es interesante evidenciar el alto grado de recurrencia en temas identificados y formalmente solicitados, ello se advierte en entidades como Dirección Nacional de Espacios Acuáticos (DIRNEA), la Comisión de Transición para la Definición de la Institucionalidad Pública que Garantice la Igualdad entre Hombres y Mujeres y SENAE.
- Se identifica que existe un bajo interés por la modalidad virtual, pues representa el 0.03% del total de cursos solicitados; esto evidencia la falta de conocimiento o resistencia al uso de nuevas metodologías de enseñanza, que prevalece en el personal de las instituciones públicas sobre la capacitación virtual; particularidad identificada en los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de

Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional, el cual fue del 13% y 7% respectivamente.

- El 46% de los temas de capacitación están considerados bajo la prioridad media, esto evidencia que la ejecución de los mismos está planificada para el segundo y tercer trimestre del año fiscal; lo cual implica que las entidades públicas iniciarán un proceso de contratación del servicio de capacitación en los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Esto coincide con la planificación de ejecución del Plan Anual de Perfeccionamiento y Capacitación SECAP 2014, el cual indica que el mayor porcentaje de ejecución de los procesos formativos 2014 será en el segundo y tercer bimestre, esto es, el 70% de lo planificado.
- Se ha podido evidenciar que los temas de capacitación solicitados por las instituciones públicas se caracterizan por estar dentro de los procesos de corta duración, esto es 53% seminarios y 42% cursos cortos. Lo cual, muestra que la capacitación es concebida como un curso relámpago, un gasto y no como una inversión para la consecución de objetivos institucionales y por ende no como una estrategia para el desarrollo.
- En general, las necesidades de capacitación identificadas en los Planes de Capacitación Institucionales se concentran en las siguientes especialidades entre las cuales se destacan: “Legislación”, con el 30.72%; “Administración del talento humano”, con el 14.41%; “Administración contable y de costos”, con el 9.11%; y “Servicio de bienestar social”, con el 8.73%; mismas que están consideradas en la oferta académica SECAP 2013 y 2014. Considerando esto, el SECAP está en la capacidad de satisfacer la demanda de capacitación solicitada por del grupo objetivo, a través de los Planes de Capacitación Institucionales, en las áreas y especialidades de su competencia.
- El SECAP en promedio tiene una capacidad de asumir la demanda de capacitación de las instituciones públicas estudiadas del 43%. No obstante, en casos específicos como el MCDS, CCE, ARCOM, SENAMI y la Comisión de Transición para la Definición de la Institucionalidad Pública que Garantice la Igualdad entre Hombres y Mujeres tiene una capacidad de hasta el 69%. Esto implica que las herramientas aplicadas son medianamente efectivas en medida que los cursos de capacitación detectados en los estudios Detección de

Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva y Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional están presentes en los Planes de Capacitación Institucionales. Ahora bien, la identificación de necesidades de capacitación de los estudios anteriores y la variación de los temas de capacitación en los Planes de Capacitación Institucionales analizados responde también por las reestructuras institucionales y la rotación de personal.

- El análisis comparativo entre los resultados de los estudios Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Función Ejecutiva, Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público – Nivel Nacional y los Planes de Capacitación Institucionales permitió identificar el potencial grupo objetivo, conformado por las entidades públicas en las cuales la oferta académica del SECAP tiene un alto nivel de concurrencia, esto es entre el 50% y 69%; frente a los requerimientos manifestados en los Planes de Capacitación Institucionales. El grupo objetivo está conformado por: MCDS, CCE, ARCOM, SENAMI, Comisión de Transición para la Definición de la Institucionalidad Pública que garantice la Igualdad entre Hombres y Mujeres, AGROCALIDAD, CODAE, CONADIS y CNAC.
- Los Planes de Capacitación Institucionales manifiestan la priorización de capacitar a los servidores públicos 5 – SP5, representados por el 16.13% del total a ser capacitados en las áreas académicas de competencia del SECAP. Seguido de los servidores públicos 1 – SP1, con el 10.78%; servidores públicos de apoyo 4 – SPA4, con el 10.31%. Los grados ocupacionales con menor representación en los Planes de Capacitación Institucionales son: servidores públicos 2 – SP2, con el 5.96%, nivel jerárquico superior, con el 5.45%, servidores públicos 7 – SP7, con el 4.25% y el personal bajo el Régimen del Código de Trabajo, con el 3.94%.
- Se identifica la existencia de un interés por parte de las asociaciones y/o sindicatos por capacitarse; el grupo objetivo estaría conformado por 1.186 servidores y trabajadores públicos, que están interesados en adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan planificar, motivar, negociar, entre otros. Así como conocer la legislación vigente que ampara al personal de las instituciones públicas.

- De la información obtenida sobre los temas de capacitación que el SECAP no oferta y que son de su competencia, se ha definido 25 temas, considerados como sugeridos para la oferta académica SECAP 2015; entre ellos tenemos: “Diseño, planificación, gestión, evaluación y seguimiento de proyectos”; “Derecho administrativo y las acciones de control”; “Paquetes econométricos/estadísticos (STATA-SPSS)” y “Administración y control de inventarios y bodegas”. La inclusión de los temas solicitados fortalecerá la capacidad del SECAP para satisfacer la demanda de capacitación del sector público.
- Se identificó que no se existe una metodología para detectar necesidades de capacitación, ejecutar procesos de seguimiento y evaluación de la capacitación. Esto genera limitaciones al momento de plantear nuevos temas de capacitación requeridos, pues no existe un análisis de la necesidad de capacitación, así como tampoco un control que permita determinar la continuidad de capacitación y su respectiva evaluación, lo cual es un proceso continuo que requiere entre otras condiciones mínimas estabilidad laboral<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup>Se considera estabilidad laboral a la permanencia del empleado en la entidad hasta el término del contrato.

## 5. Recomendaciones

- La necesidad de promocionar una mirada procesual de la capacitación, ello implica: crear e implementar una metodología antes, durante y después del proceso de capacitación. El primer paso a seguir es realizar una sensibilización a las entidades públicas, a nivel nacional; el segundo paso, consiste en asesorar y acompañar en la elaboración del plan de capacitación a las entidades públicas, de tal manera, que se pueda determinar y ofertar un programa de capacitación, que garantice la formación continua del personal de las instituciones públicas; el tercer paso, consiste en conocer y analizar el nivel de satisfacción e impacto del proceso formativo.
- La detección de necesidades de capacitación debe ser el resultado de la aplicación metodológica que relacione y analice los perfiles de puestos (deber ser) y los conocimientos reales del personal de las instituciones públicas (ser) a través de la evaluación de desempeño. Para lo cual, el SECAP, debe detectar necesidades de capacitación según el enfoque correctivo y prospectivo; considerando el nivel institucional e individual. Y, las herramientas deben ser elaboradas para dos grupos dentro de la institución, que son: los profesionales que se encuentran direccionando las unidades administrativas (nivel jerárquico superior) y los empleados que son parte del nivel operativo. Esto garantizará la identificación de brechas de conocimiento y su prioridad partiendo de las competencias requeridas por la institución y puesto o cargo.
- Desarrollar e implementar una estrategia de marketing, que contemple una *visión social y gerencial*<sup>46</sup> para llegar al grupo objetivo y cubrir la demanda de necesidades de capacitación mediante la innovación y mejora de la calidad del servicio para el sector público. Además, se debe considerar la promoción de la modalidad virtual, enfatizando los beneficios tiempo/espacio; así como la promoción de las ofertas académicas SECAP 2013 y 2014 en el segundo y tercer trimestre del año. La estrategia de marketing debe contemplar el cambio de imagen organizacional, a la par de gestionar la mejora de los recursos de infraestructura y materiales; considerando que todo lo verbalizado debe

---

<sup>46</sup>Kotler P., “*Dirección de Marketing*”, Pearson Education, México, 2011, pág. 8.

reflejarse en acciones cumplidas. Efectuar una sensibilización a las entidades públicas sobre la importancia de la estabilidad laboral para el desarrollo de los procesos de capacitación de mediana y larga duración; pues estos garantizan que exista impacto institucional e individual. Además, se debe fomentar el interés por capacitar a todos los grados ocupacionales dentro de los diferentes regímenes ocupacionales, y así evitar la concentración de interés en determinados grupos ocupacionales.

- Gestionar la promoción de los temas de capacitación validados y solicitados por los dirigentes de los sindicatos y/o asociaciones; los cuales son: “Legislación pública para servidores públicos”; “Legislación pública para trabajadores públicos”; “Ofimática para servidores y trabajadores públicos”; “Estrategias de negociación y resolución de conflictos (MASC)”; y, “Liderazgo y formación de equipos”.
- Actualizar la oferta académica SECAP 2015 en función de los cursos identificados estos son: “Administración y gestión del talento humano del sector público”; “Diseño, planificación, gestión, evaluación y seguimiento de proyectos”; “Legislación vigente”; “Gerencia del talento humano”, entre otros. Esto garantizará que la oferta académica SECAP esté acorde a los requerimientos del sector público. A la par, la oferta académica SECAP 2015 debe estar en sintonía a las áreas estratégicas del nuevo modelo de desarrollo, como son: innovación, ciencia, tecnología, investigación, género, sostenibilidad ambiental y desarrollo humano. Y promover procesos de enseñanza – aprendizaje que proporcionen conocimientos especializados (procesos de capacitación de mediana y larga duración) en diversas áreas dentro del servicio público, especialmente en las unidades agregadores de valor.
- Promover la paridad de género y por grupos ocupacionales para el acceso a la capacitación dentro de las entidades públicas que constituyen el grupo objetivo, mediante una sensibilización.
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado; para este propósito la oferta de capacitación debe generar capacidades y habilidades que fomenten la construcción y desarrollo

de políticas públicas con enfoque de género, interculturalidad, diferencia étnica y étnica.

- Garantizar el acceso igualitario a TIC del sector público a nivel nacional: el cambio de la matriz productiva requiere el desarrollo de la sociedad de la información y la economía del conocimiento, para esto es fundamental el desarrollo de estas capacidades para servidores y trabajadores públicos.
- Se debe garantizar que dentro de los requisitos para contratar instructores se solicite que estos tengan formación en temas como: derechos humanos, enfoque de género, etnia, sostenibilidad ambiental y gestión cultural con la finalidad de transversalizar estos conocimientos dentro del desarrollo de los procesos de capacitación.
- Identificar las necesidades de capacitación según los contextos territoriales, a nivel nacional, garantizará que el SECAP esté en la capacidad de satisfacer los requerimientos en territorio. Con esto se conseguirá avanzar en la homogeneidad de la capacidad del Estado atendiendo las diferencias de conocimientos académicos en territorio.
- Fomentar programas de capacitación dentro del sector público orientados a la gestión de proyectos públicos descentralizados, con enfoque social y territorial y transparencia en la gestión de los procesos de desarrollo nacional.
- Focalizar las acciones del SECAP al desarrollo de programas de capacitación a nivel nacional, identificando los sectores del Estado en territorio que requieren mayor acompañamiento y fortalecimiento en sus capacidades.
- Desarrollar una metodología de impacto para las instituciones públicas (potencial tema de capacitación para ofertar) que permita a) identificar los perfiles del puesto, en base a la situación ideal y requerimientos del puesto; b) evaluar el desempeño, análisis de la situación ideal en base a los resultados; y; c) determinar problemas, análisis de las causas de los problemas y la relación con los conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano, a nivel institucional e individual. A través de la capacitación de las UATH en esta metodología se podrá identificar entre otros temas: la aplicación y transferencia de conocimientos adquiridos, el mejoramiento laboral, satisfacción personal del capacitado, entre otros.

- Para conocer el impacto de la capacitación en los participantes se debe implementar una herramienta inicial que evidencie nivel o estado de los participantes al inicio del curso; así también una herramienta final que demuestre el nivel de los participantes luego de haber aprobado el curso. Esto con el fin de tener una línea base que permita medir el impacto de la capacitación referenciando una situación inicial que facilite la identificación de variables a ser consideradas para la toma de decisiones.
- A futuro, el estudio de detección de necesidades debe priorizar la capacitación en áreas inherentes al cambio de matriz productiva, mediante una diferenciación entre: conocimientos generales para el servicio público; conocimientos administrativos y de gestión del sector público; y conocimientos pertenecientes a los procesos de valor agregado, mismos que tendrán una demanda significativa con la implementación de políticas estatales que garanticen la operativización del cambio de matriz productiva.
- Finalmente, promover el desarrollo de un Programa para “Elaborar Planes de Capacitación Institucionales”. Este programa deberá articular las distintas fases del proceso de capacitación, ubicando especial énfasis en la metodología para detectar necesidades de capacitación en el sector público. Este curso debe plantearse como un requisito irrenunciable y previo a la presentación y envío de los Planes de Capacitación Institucionales al MRL.

## 6. Bibliografía

### Libros:

- Asamblea Nacional, “*Constitución Política de la República del Ecuador*”, Quito, 2008.
- AME, CONGOPE, CONAGOPARE, “*Guía metodológica para el desarrollo de planes de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados, con enfoque de competencias laborales*”, Quito, 2012.
- Bobbio, Norberto, “*Diccionario de Política, Volumen II*” Siglo XXI, Buenos Aires, 1991.
- Del Ecuador. Gobierno, “*Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017*”, Quito, 2013.
- El Portal de los Expertos en Prevención de Riesgos de Chile, “*Identificación o Detección de Necesidades de Capacitación y Educación Continua (DNC)*”, Chile, 2011.
- Kotler P., “*Dirección de Marketing*”, Pearson Education, México, 2011.
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “*Resolución Nro. SECAP-003-2013*”, Quito, 2013.
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “*Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público a Nivel Nacional*”, Dirección de Estudios y Monitoreo, Quito, 2013.
- Machicao Valencia, José Carlos, “*Análisis de Planes y Acciones de Capacitación en las Entidades Públicas del Poder Ejecutivo Nacional*”, SERVIR herramienta del Perú que crece, Lima, 2009.
- Mahoney y Rueschemeyer, citado por Jorge Álvarez Scanniello, “*Sobre el Método Comparado*”, Asociación Uruguaya de Historia Económica, 2003.
- Ministerio de Relaciones Laborales, “*Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación*”, Quito, Acuerdo Ministerial MRL Nro. 2012-0224, 2012.
- Presidencia de la República, “*Ley Orgánica del Servicio Público*”, 2010.
- Tinoco Ojanguren. M. en C. Rolando, “*Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación de servidoras (es) públicas (os) en 20*

*dependencias del ejecutivo estatal*”, Secretaría para el Desarrollo y Empoderamiento de las Mujeres, Chiapas, 2010.

**Internet:**

- Álvarez. Jorge, “*Sobre el Método Comparado*”, Uruguay, 27 de agosto de 2013 en [http://www.audhe.org.uy/Boletin\\_Audhe.org.uy/Boletin\\_Audhe/Boletin\\_7/Boletin\\_AUDEH\\_N7\\_p18.pdf](http://www.audhe.org.uy/Boletin_Audhe.org.uy/Boletin_Audhe/Boletin_7/Boletin_AUDEH_N7_p18.pdf).
- Bianchi, Álvaro, *Estado y sociedad civil en Gramsci*, Ediciones Herramienta, Argentina, 10 diciembre de 2013, en <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-34/es-ta-do-y-so-cie-dad-ci-vil-en-grams-ci>.
- Delfín. Obed, *Elaboración de Planes de Capacitación*, pág. 1, 21 de octubre de 2013, en <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml#definirpla#ixzz2fpal7jJs>.
- Gramsci, Antonio, “*La política y el Estado moderno*”, 1990, 5 de diciembre de 2013, en <http://emezeta.blogspot.com/2013/04/gramsci-antonio-1990-la-politica-y-el.html>.
- Levy-Levoyer, C., “*Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*”. Barcelona, 2003, citado por Francisco Miguel Martínez y Gabriel Carmona, Aproximación al Concepto de “Competencias Emprendedoras”: Valor Social e Implicaciones Educativas, en <http://192.168.20.51/service/home/~/?auth=co&loc=es&id=309&part=2>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, “Plan Nacional para el Buen Vivir”, 28 de noviembre de 2013, en <http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>.
- Sen. Amartya, *Capital Humano y Capacidad Humana*, 2004, 08 de noviembre de 2013, en: [http://www.reocities.com/pjabad/documentos/Sen\\_caphum.pdf](http://www.reocities.com/pjabad/documentos/Sen_caphum.pdf).

## 7. Anexos

### Anexo I: entidades públicas que entregaron al MRL los Planes de Capacitación Institucionales

| Nº | ENTIDADES DEL ESTADO FUNCIÓN EJECUTIVA  |
|----|---|
| 1  | AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO  |
| 2  | AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO  |
| 3  | AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO   |
| 4  | AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL                                |
| 5  | AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA  |
| 6  | AGENCIA NACIONAL POSTAL   |
| 7  | AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS   |
| 8  | AUTORIDAD PORTUARIA PUERTO BOLÍVAR  |
| 9  | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR   |
| 10 | BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA  |
| 11 | CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN   |
| 12 | COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES |
| 13 | COMISIÓN DE TRÁNSITO DEL ECUADOR  |
| 14 | CONSEJO DE EVALUACIÓN ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR                                   |
| 15 | CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL  |
| 16 | CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS   |
| 17 | CONSEJO NACIONAL DE IGUALDADES DE DISCAPACIDADES  |
| 18 | CONSEJO NACIONAL DE SALUD   |
| 19 | CORPORACIÓN DE DESARROLLO AFROECUATORIANO   |
| 20 | CORPORACIÓN CIUDAD ALFARO   |
| 21 | CORPORACIÓN DEL SEGURO DE DEPÓSITOS   |
| 22 | CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL   |

|    |   |
|----|---|
| 23 | CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y EMPRENDIMIENTO Y ECONOMÍA SOLIDARIAS |
| 24 | DIRECCIÓN NACIONAL DE ESPACIOS ACUÁTICOS  |
| 25 | DIRECCIÓN NACIONAL DE REGISTRO DE DATOS PÚBLICOS                                  |
| 26 | INSTITUTO ANTÁRTICO ECUATORIANO   |
| 27 | INSTITUTO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS                                       |
| 28 | INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS                                |
| 29 | INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL                                 |
| 30 | INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN  |
| 31 | INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN GEOLÓGICO, MINERO Y METALÚRGICO               |
| 32 | INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS                      |
| 33 | INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA  |
| 34 | INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA                                |
| 35 | INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS                                       |
| 36 | INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRÁTICA  |
| 37 | INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA                                   |
| 38 | INSTITUTO NACIONAL OCEANOGRÁFICO DE LA ARMADA                                     |
| 39 | MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA  |
| 40 | MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA                         |
| 41 | MINISTERIO DEL AMBIENTE   |
| 42 | MINISTERIO COORDINADOR DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO                           |
| 43 | MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL                                       |
| 44 | MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLÍTICA ECONÓMICA                                   |
| 45 | MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD                  |
| 46 | MINISTERIO COORDINADOR DE SECTORES ESTRATÉGICOS                                   |
| 47 | MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE                                    |
| 48 | MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES                                    |
| 49 | MINISTERIO DE RELACIONES LABORABLES   |

|    |  |
|----|--|
| 50 | MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  |
| 51 | MINISTERIO DE TURISMO  |
| 52 | MINISTERIO DE DEPORTE  |
| 53 | ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANA  |
| 54 | PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  |
| 55 | SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS-SH   |
| 56 | SECRETARÍA NACIONAL DE PUEBLOS, MOVIMIENTOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA |
| 57 | SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN    |
| 58 | SECRETARÍA NACIONAL DE INTELIGENCIA  |
| 59 | SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO                              |
| 60 | SECRETARÍA NACIONAL DEL AGUA   |
| 61 | SECRETARÍA NACIONAL DEL MIGRANTE   |
| 62 | SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL                                |
| 63 | SECRETARÍA TÉCNICA DEL MAR   |
| 64 | SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  |
| 65 | SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR                                       |
| 66 | UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO  |
| 67 | UNIDAD TÉCNICA PARA EL MANEJO DEL FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DEL TRÁNSITO    |
| 68 | VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  |

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

## Anexo II: series administrativas por procesos

La estandarización de las unidades administrativas consistió en asignar a los departamentos, unidades y/o jefaturas de cada entidad pública una serie por procesos, según los procesos habilidades de asesoría y de apoyo. Esto con el propósito de enmarcar y conocer las áreas requirentes de capacitación de manera macro. Por ejemplo: la dominación asignada a la administración del talento humano es diversificada, esto es: Talento Humano, Dirección de Talento Humano, Dirección de Personal Administrativo, Unidad de Talento Humano, Dirección Nacional de Talento Humano y Bienestar Social.

---

### **PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA**

#### ***PROCESO DE GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA***

SERIE DE ASESORÍA JURÍDICA

#### ***PROCESO DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN***

SERIE DE PLANIFICACIÓN

#### ***PROCESO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL***

SERIE DE COMUNICACIÓN SOCIAL

SERIE DE SERVICIO AL CIUDADANO

#### ***PROCESOS DE GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA***

SERIE DE AUDITORÍA INTERNA

### **PROCESOS HABILITANTES DE APOYO**

#### ***PROCESO DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSOS HUMANOS***

SERIE DE RECURSOS HUMANOS

#### ***PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA***

SERIE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

SERIE DE ALMACÉN

SERIE DE INVENTARIOS

SERIE DE PROVEEDURÍA

SERIE DE SERVICIOS GENERALES

SERIE SECRETARÍA Y APOYO ADMINISTRATIVO

SERIE DE DOCUMENTACIÓN, ARCHIVO Y CERTIFICACIÓN

SERIE DE BIBLIOTECOLOGÍA

#### ***PROCESO DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN***

---

SERIE DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

***PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA***

SERIE FINANCIERA

SERIE DE PRESUPUESTO

SERIE DE CONTABILIDAD

SERIE DE TESORERÍA

SERIE DE PAGADURÍA Y RECAUDACIÓN

**PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

SERIE AGREGADO DE VALOR

**Fuente:** manual genérico de puestos, archivos documento *Excel* Dirección de Capacitación, MRL

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013



### Anexo III: estandarización de información según áreas y especialidades SETEC y ofertas académicas SECAP 2013 y 2014

Una vez estandarizada la denominación de las áreas requirentes se aplicó un filtro por cada serie de los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo; según el filtro se comparó las áreas, especialidades, temas de capacitación solicitados con las áreas, especialidades SETEC y oferta académica SECAP 2013.

| COORDINADOR  | SECTORIAL   | ENTIDADES DEL ESTADO<br>FUNCIÓN EJECUTIVA     | ÁREA DE<br>CONOCIMIENTO | CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | TEMAS DE<br>CAPACITACIÓN | ÁREA SETEC                                      | ESPECIALIDADES      | OFERTA SECAP   | UNIDAD<br>ADMINISTRATIVA                      | SERIE            |
|--|---|---|-------------------------|-----------|--------------|--------------------------|---|---------------------|--|---|------------------|
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>PRODUCCIÓN, EMPLEO Y<br>COMPETITIVIDAD | MINISTERIO DE<br>AGRICULTURA,<br>GANADERÍA<br>ACUACULTURA Y PESCA | UNIDAD NACIONAL DE<br>ALMACENAMIENTO -<br>UNA | CIENCIA<br>INFORMÁTICA  | OFIMÁTICA | EXCEL        | EXCEL BASICO             | TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y<br>COMUNICACIÓN | INTERNET E INTRANET | OFIMATICA PARA<br>SERVIDORES Y<br>TRABAJADORES<br>PUBLICOS | BODEGAS DE LA<br>SIERRA                       | SERIE DE ALMACÉN |
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>PRODUCCIÓN, EMPLEO Y<br>COMPETITIVIDAD | MINISTERIO DE<br>AGRICULTURA,<br>GANADERÍA<br>ACUACULTURA Y PESCA | UNIDAD NACIONAL DE<br>ALMACENAMIENTO -<br>UNA | CIENCIA<br>INFORMÁTICA  | OFIMÁTICA | EXCEL        | EXCEL INTERMEDIO         | TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y<br>COMUNICACIÓN | INTERNET E INTRANET | OFIMATICA PARA<br>SERVIDORES Y<br>TRABAJADORES<br>PUBLICOS | BODEGAS DE LA<br>SIERRA                       | SERIE DE ALMACÉN |
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>PRODUCCIÓN, EMPLEO Y<br>COMPETITIVIDAD | MINISTERIO DE<br>AGRICULTURA,<br>GANADERÍA<br>ACUACULTURA Y PESCA | UNIDAD NACIONAL DE<br>ALMACENAMIENTO -<br>UNA | CIENCIA<br>INFORMÁTICA  | OFIMÁTICA | EXCEL        | EXCEL INTERMEDIO         | TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y<br>COMUNICACIÓN | INTERNET E INTRANET | OFIMATICA PARA<br>SERVIDORES Y<br>TRABAJADORES<br>PUBLICOS | PLANTA VENTANAS                               | SERIE DE ALMACÉN |
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>PRODUCCIÓN, EMPLEO Y<br>COMPETITIVIDAD | MINISTERIO DE<br>AGRICULTURA,<br>GANADERÍA<br>ACUACULTURA Y PESCA | UNIDAD NACIONAL DE<br>ALMACENAMIENTO -<br>UNA | CIENCIA<br>INFORMÁTICA  | OFIMÁTICA | EXCEL        | EXCEL AVANZADO           | TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y<br>COMUNICACIÓN | INTERNET E INTRANET | OFIMATICA PARA<br>SERVIDORES Y<br>TRABAJADORES<br>PUBLICOS | POLITICAS Y<br>SERVICIOS DE<br>ALMACENAMIENTO | SERIE DE ALMACÉN |
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>PRODUCCIÓN, EMPLEO Y<br>COMPETITIVIDAD | MINISTERIO DE<br>AGRICULTURA,<br>GANADERÍA<br>ACUACULTURA Y PESCA | UNIDAD NACIONAL DE<br>ALMACENAMIENTO -<br>UNA | CIENCIA<br>INFORMÁTICA  | OFIMÁTICA | EXCEL        | EXCEL AVANZADO           | TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y<br>COMUNICACIÓN | INTERNET E INTRANET | OFIMATICA PARA<br>SERVIDORES Y<br>TRABAJADORES<br>PUBLICOS | BODEGAS DE LA<br>SIERRA                       | SERIE DE ALMACÉN |
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>DESARROLLO SOCIAL                      | MINISTERIO DE<br>DESARROLLO URBANO Y<br>VIVIENDA                  | MIDUVI  | CIENCIA<br>INFORMÁTICA  | OFIMÁTICA | EXCEL        | EXCEL AVANZADO           | TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y<br>COMUNICACIÓN | INTERNET E INTRANET | OFIMATICA PARA<br>SERVIDORES Y<br>TRABAJADORES<br>PUBLICOS | GUARDALMACEN                                  | SERIE DE ALMACÉN |

Fuente: base de datos DNCSP III<sup>47</sup>  
Elaboración: SECAP- DEM 2013

<sup>47</sup>En el estudio se referirá a “Análisis Planes de Capacitación” como DNCSP III.

Se identificó la frecuencia de cada tema solicitado según la oferta académica SECAP 2013.

| OFERTA SECAP  | FRECUENCIA  | PRIORIDAD |
|---|-------------|-----------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                | 802         | ALTA      |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS           | 495         | ALTA      |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA              | 387         | MEDIA     |
| ORGANISMOS DE CONTROL                                       | 177         | ALTA      |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS      | 145         | MEDIA     |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                 | 127         | ALTA      |
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS                                 | 110         | ALTA      |
| TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO                               | 93          | MEDIA     |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS              | 67          | ALTA      |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                  | 64          | MEDIA     |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS              | 52          | BAJA      |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO  | 23          | ALTA      |
| ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN                              | 15          | BAJA      |
| GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA                                 | 15          | BAJA      |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO            | 12          | MEDIA     |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN            | 6           | ALTA      |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                | 6           | MEDIA     |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL           | 4           | ALTA      |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                      | 4           | MEDIA     |
| TÉCNICA DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL                          | 3           | MEDIA     |
| SOFTWARE CORPORATIVO: MICROSOFT OFFICE (WORD, EXCEL, POWER) | 2           | BAJA      |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO                        | 2           | BAJA      |
| TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                        | 1           | BAJA      |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                             | 1           | BAJA      |
| <b>TOTAL GENERAL</b>  | <b>2613</b> |           |

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

Los temas de capacitación que no se identificaron con la oferta académica SECAP 2013 fueron analizados con la oferta académica SECAP 2014.

| COORDINADOR  | SECTORIAL   | ENTIDADES DEL ESTADO<br>FUNCIÓN EJECUTIVA        | ÁREA DE CONOCIMIENTO                                   | CATEGORÍA                 | SUBCATEGORÍA              | TEMAS DE<br>CAPACITACIÓN          | ÁREA SEITEC                     | ESPECIALIDADES                            | OFERTA SECAP   | UNIDAD<br>ADMINISTRATIVA                  | SERIE                 |
|--|---|--|--|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|--|---|-----------------------|
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>SECTORES<br>ESTRATÉGICOS | SECRETARÍA<br>NACIONAL DEL AGUA-<br>SENAGUA             | SECRETARÍA NACIONAL DEL<br>AGUA-SENAGUA          | CIENCIAS SOCIALES,<br>EDUCACIÓN COMERCIAL Y<br>DERECHO | ADMINISTRACIÓN<br>GENERAL | CONTABILIDAD              | CONTABILIDAD<br>GUBERNAMENTAL     | ADMINISTRACIÓN Y<br>LEGISLACIÓN | ADMINISTRACIÓN<br>CONTABLE Y DE<br>COSTOS | CONTABILIDAD<br>GUBERNAMENTAL                            | ADMINISTRATIVO<br>FINANCIERA              | SERIE DE CONTABILIDAD |
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>DESARROLLO SOCIAL        | MINISTERIO DE<br>DESARROLLO URBANO<br>Y VIVIENDA        | MIDUVI   | CIENCIAS SOCIALES,<br>EDUCACIÓN COMERCIAL Y<br>DERECHO | ADMINISTRACIÓN<br>GENERAL | SECRETARIADO<br>GERENCIAL | TÉCNICAS Y SISTEMAS<br>DE ARCHIVO | ADMINISTRACIÓN Y<br>LEGISLACIÓN | ATENCIÓN Y<br>SERVICIOS DE OFICINA        | TÉCNICAS<br>ADMINISTRATIVAS<br>PARA EL SECTOR<br>PÚBLICO | CONTROL DE BIENES                         | SERIE DE ALMACÉN      |
| MINISTERIO<br>COORDINADOR DE<br>SECTORES<br>ESTRATÉGICOS | MINISTERIO DE<br>RECURSOS<br>NATURALES NO<br>RENOVABLES | AGENCIA DE REGULACIÓN Y<br>CONTROL MINERO- ARCOM | CIENCIAS SOCIALES,<br>EDUCACIÓN COMERCIAL Y<br>DERECHO | ADMINISTRACIÓN<br>PÚBLICA | GOBIERNO<br>ELECTRÓNICO   | MANEJO DEL SISTEMA<br>ESIGEF      | ADMINISTRACIÓN Y<br>LEGISLACIÓN | ADMINISTRACIÓN<br>CONTABLE Y DE<br>COSTOS | CONTABILIDAD<br>GUBERNAMENTAL                            | DIRECCIÓN<br>ADMINISTRATIVA<br>FINANCIERA | SERIE DE CONTABILIDAD |

Fuente: base de datos DNCSP III – 2014

Elaboración: SECAP- DEM 2013

### Anexo IV: identificación temas de capacitación sugeridos para actualizar Oferta Académica

La identificación de cursos que no son considerados en las ofertas académicas 2013 y 2014 fueron agrupados en la base de datos “no constan”; para el análisis se utilizó la columna denominada “subcategoría” de los Planes de Capacitación Institucionales.

| COORDINADOR   | SECTORIAL  | ENTIDADES DEL ESTADO<br>FUNCIÓN EJECUTIVA                                     | ÁREA DE<br>CONOCIMIENTO                                   | CATEGORÍA                 | SUBCATEGORÍA                 | TEMAS DE<br>CAPACITACIÓN                    | ÁREA SETEC                      | ESPECIALIDADES                            | OFERTA<br>SECAP 2015 | UNIDAD<br>ADMINISTRATIVA            | SERIE                    |
|---|--|---|---|---------------------------|------------------------------|---|---------------------------------|---|----------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| MINISTERIO COORDINADOR<br>DE SECTORES<br>ESTRATÉGICOS               | SECRETARÍA<br>NACIONAL DEL<br>AGUA-SENAGUA                           | SECRETARIA NACIONAL<br>DEL AGUA-SENAGUA                                       | CIENCIAS SOCIALES,<br>EDUCACIÓN<br>COMERCIAL Y<br>DERECHO | LEGISLACIÓN               | NORMAS DE DERECHO<br>PRIVADO | LEY DE RÉGIMEN<br>TRIBUTARIO                | ADMINISTRACIÓN Y<br>LEGISLACIÓN | ADMINISTRACIÓN<br>CONTABLE Y DE<br>COSTOS |                      | ADMINISTRATIVO<br>FINANCIERO        | SERIE DE<br>CONTABILIDAD |
| MINISTERIO COORDINADOR<br>DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y<br>COMPETITIVIDAD | MINISTERIO DE<br>AGRICULTURA,<br>GANADERÍA<br>ACUACULTURA Y<br>PESCA | INSTITUTO NACIONAL<br>AUTÓNOMO DE<br>INVESTIGACIONES<br>AGROPECUARIAS -INIAP- | CIENCIAS SOCIALES,<br>EDUCACIÓN<br>COMERCIAL Y<br>DERECHO | ADMINISTRACIÓN<br>GENERAL | CONTABILIDAD                 | NIIF Y NIC-<br>CONOCIMIENTO Y<br>APLICACIÓN | ADMINISTRACIÓN Y<br>LEGISLACIÓN | LEGISLACIÓN                               |                      | CONTABILIDAD -LA<br>CONCORDIA       | SERIE DE<br>CONTABILIDAD |
| MINISTERIO COORDINADOR<br>DE DESARROLLO SOCIAL                      | MINISTERIO DE<br>DESARROLLO<br>URBANO Y<br>VIVIENDA                  | MIDUVI  | CIENCIAS SOCIALES,<br>EDUCACIÓN<br>COMERCIAL Y<br>DERECHO | ADMINISTRACIÓN<br>PÚBLICA | NORMATIVA PÚBLICA            | CONTROL DE LA<br>GESTIÓN PÚBLICA<br>VIRTUAL | ADMINISTRACIÓN Y<br>LEGISLACIÓN | GESTIÓN DE LA<br>CALIDAD                  |                      | GESTIÓN<br>FINANCIERA<br>(CONTADOR) | SERIE DE<br>CONTABILIDAD |

**Fuente:** base de datos DNCSP – no constan  
**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

**Anexo V: entidades del estudio “Análisis Planes de Capacitación del Sector Público 2014”**

| <b>Nº</b> | <b>ENTIDAD</b>  | <b>REGIMEN</b>                    |
|-----------|---|-----------------------------------|
| 1         | AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO- ARCOM   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 2         | AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 3         | AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL-ANT                            | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 4         | AGENCIA NACIONAL POSTAL –ANP  | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 5         | AUTORIDAD PORTUARIA PUERTO BOLÍVAR – APPB   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 6         | CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN – CCE   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 7         | COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 8         | CONSEJO DE EVALUACIÓN ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – DEAACES                         | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 9         | CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL - CNAC   | NIVEL NACIONAL – TERRITORIO SECAP |
| 10        | CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y SICOTRÓPICAS – CONSEP   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 11        | CONSEJO NACIONAL DE IGUALDAD DE DISCAPACIDADES – CONADIS  | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 12        | CORPORACIÓN DE DESARROLLO AFROECUATORIANO - CODAE   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 13        | DIRECCIÓN NACIONAL DE ESPACIOS ACUÁTICOS – DIRNEA   | NIVEL NACIONAL – TERRITORIO SECAP |
| 14        | DIRECCIÓN NACIONAL DE REGISTRO DE DATOS PÚBLICOS – DINARDAP   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 15        | INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS -  | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |

|    |   |                                   |
|----|---|-----------------------------------|
|    | INIAP   |                                   |
| 16 | INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA – INCOP                                    | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 17 | INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA – INM   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 18 | INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA – INAMHI                              | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 19 | MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA - MIDUVI                                   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 20 | MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL - MCDS                                    | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 21 | MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD – MCPEC              | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 22 | MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE – MEER                                 | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 23 | MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES – MRL  | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 24 | MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 25 | MINISTERIO DE TURISMO - MINTUR  | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 26 | PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 27 | SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN- SENESCYT | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 28 | SECRETARIA NACIONAL DEL AGUA – SENAGUA  | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 29 | SECRETARIA NACIONAL DEL MIGRANTE – SENAMI   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 30 | SERVICIO DE RENTAS INTERNAS   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |
| 31 | SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR – SENA E                                     | NIVEL NACIONAL – TERRITORIO SECAP |
| 32 | UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO - UNA   | FUNCIÓN EJECUTIVA                 |

**Fuente:** base de datos DNCSP III  
**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

**Anexo VI: “análisis comparativo cursos detectados por SECAP vs. cursos solicitados en Planes de Capacitación Institucionales”**

| MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO CURSOS DETECTADOS POR SECAP VS. SOLICITADOS EN PLANES DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONALES |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| CURSOS DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN I  | PRIORIDAD | CURSOS PLANES DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONALES                                   | PRIORIDAD |
| <b>AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO- ARCOM</b>   |           |   |           |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS   | ALTA      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | MEDIA     |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS   | ALTA      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                                  | BAJA      |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO   | ALTA      | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                      | MEDIA     |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS  | BAJA      | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | MEDIA     |
| TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO   | ALTA      | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | MEDIA     |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  | ALTA      | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | MEDIA     |
|  |           | METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS  | MEDIA     |
|  |           | ORGANISMOS DE CONTROL   | MEDIA     |
|  |           | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO   | MEDIA     |
|  |           | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | MEDIA     |
|  |           | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                | MEDIA     |
|  |           | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | MEDIA     |
|  |           | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | MEDIA     |
|  |           | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO      | MEDIA     |
|  |           | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                      | MEDIA     |
|  |           | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | BAJA      |

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

| AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD |      |   |       |
|---|------|---|-------|
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                                   | ALTA | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO  |       |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                            | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                              | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                                  | MEDIA |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                         | ALTA | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                                     | ALTA  |
|   |      | ORGANISMOS DE CONTROL   | ALTA  |
|   |      | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO   | ALTA  |
|   |      | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | ALTA  |
|   |      | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)                | ALTA  |
|   |      | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | ALTA  |
|   |      | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                | ALTA  |
|   |      | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                                   | ALTA  |
|   |      | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | ALTA  |
|   |      | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS   | ALTA  |
|   |      | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                      | ALTA  |
|   |      | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | MEDIA |
|   |      | METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS  | MEDIA |
|   |      | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
|   |      | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                      | MEDIA |
|   |      | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | MEDIA |
|   |      | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC)          | MEDIA |
|   |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | MEDIA |
|   |      | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | MEDIA |
|   |      | ORGANISMOS DE CONTROL   | MEDIA |
|   |      | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                              | MEDIA |
|   |      | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO      | BAJA  |

| AGENCIA NACIONAL POSTAL - ANP                              |       |  |       |
|--|-------|--|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS               | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS           | ALTA  |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA             | MEDIA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA         | ALTA  |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          | MEDIA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS      | ALTA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                              | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS                            | ALTA  |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS             | ALTA  | ORGANISMOS DE CONTROL                                  | ALTA  |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                | ALTA  | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL                             | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                 | ALTA  | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS     | ALTA  |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS                        | MEDIA |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN                                | MEDIA | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO            | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO                       | BAJA  |  |       |

| AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL - ANT                                |  |   |       |
|---|--|---|-------|
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS<br>METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS<br>HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | ALTA   | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | ALTA  |
|   | ALTA   | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | ALTA  |
|   | MEDIA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | ALTA  |
|   |  | ORGANISMOS DE CONTROL   | ALTA  |
|   |  | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                | ALTA  |
|   |  | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | ALTA  |
|   |  | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                              | ALTA  |
|   |  | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS   | ALTA  |
|   |  | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                      | MEDIA |
|   |  | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                      | MEDIA |
|   |  | DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS   | BAJA  |
|   |  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | BAJA  |
|   |  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                                  | BAJA  |
|   |  | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO   | BAJA  |
|   |  | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | BAJA  |
|   |  | COOTAD  | BAJA  |
|   | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)  | BAJA  |       |
|   | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA | BAJA  |       |
|   | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO    | BAJA  |       |

| <b>AUTORIDAD PORTUARIA DE PUERTO BOLÍVAR - APPB</b>        |       |  |      |
|--|-------|--|------|
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                            | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | ALTA |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                              | ALTA  | ORGANISMOS DE CONTROL  | ALTA |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO | ALTA  | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE) | ALTA |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN           | ALTA  |  |      |
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS                                | MEDIA |  |      |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA |  |      |

| CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN - CCE      |      |  |       |
|--|------|--|-------|
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS                                | ALTA | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO           | ALTA | HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                           | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS     | ALTA | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                     | MEDIA |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO | ALTA | TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO                 | ALTA  |
| TÉCNICAS DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL                        | ALTA | TÉCNICA DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL   | MEDIA |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN                                | ALTA | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)           | ALTA  |
|  |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | ALTA  |
|  |      | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                 | ALTA  |
|  |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
|  |      | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                          | MEDIA |
|  |      | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                 | MEDIA |
|  |      | HERRAMIENTAS WEB 2.0 (REDES SOCIALES, URL, WEB, XHTML, PREZI)              | MEDIA |
|  |      | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO | MEDIA |

| CONSEJO DE EVALUACIÓN ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR - CEAACES |       |   |      |
|---|-------|---|------|
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO  | ALTA  | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO        | ALTA |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA  | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS      | ALTA |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO  | MEDIA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS | ALTA |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)     | ALTA |
|   |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS      | ALTA |
|   |       | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS                   | ALTA |

| CORPORACIÓN DE DESARROLLO AFROECUATORIANO - CODAE      |       |  |       |
|--|-------|--|-------|
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO             | MEDIA | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                             | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | ALTA  | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                      | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                         | MEDIA |
| FORMULACIÓN PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO           | MEDIA | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)       | MEDIA |
| TÉCNICAS DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL                    | MEDIA | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL   | MEDIA |
|  |       | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO       | MEDIA |
|  |       | GESTIÓN TRANSPARENTE Y ÉTICO EN EL SERVICIO PÚBLICO                    | MEDIA |
|  |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC) | MEDIA |
|  |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                          | MEDIA |
|  |       | SOFTWARE LIBRE: OPEN OFFICE (WRITER, CALC, IMPRESS, DRAW)              | MEDIA |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                           | MEDIA |
|  |       | ORGANISMOS DE CONTROL  | MEDIA |

| <b>COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES</b> |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA   | ALTA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                      | BAJA  |
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | BAJA  |
| GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA  | MEDIA | GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA   | BAJA  |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS   | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                        | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS   | MEDIA | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS              | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS  | ALTA  | DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS | MEDIA |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO  | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                       | MEDIA |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS  | MEDIA | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO          | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS   | MEDIA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                   | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO   | MEDIA | ORGANISMOS DE CONTROL   | BAJA  |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  | MEDIA |   |       |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO   | MEDIA |   |       |
| TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO  | MEDIA |   |       |

| <b>CONSEJO NACIONAL DE IGUALDAD DE DISCAPACIDADES - CONADIS</b> |       |  |       |
|---|-------|--|-------|
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                                 | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | ALTA  |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO      | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                   | ALTA  |
| TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO                                   | ALTA  | ORGANISMOS DE CONTROL  | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS          | MEDIA | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                | MEDIA | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                    | MEDIA |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL               | MEDIA | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS               | MEDIA |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                      | MEDIA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                   | BAJA  |
|   |       | DERECHOS HUMANOS   | BAJA  |

| <b>CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL - CNAC</b> |      |  |       |
|--|------|--|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS     | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS   | ALTA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                   | MEDIA |
|  |      | HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                 | MEDIA |
|  |      | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                | MEDIA |
|  |      | ORGANISMOS DE CONTROL  | MEDIA |
|  |      | TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN                 | MEDIA |
|  |      | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                       | MEDIA |
|  |      | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL                                       | MEDIA |
|  |      | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA |
|  |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | MEDIA |
|  |      | ORGANISMOS DE CONTROL  | MEDIA |
|  |      | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS                                  | BAJA  |

| <b>CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS - CONSEP</b> |      |   |       |
|---|------|---|-------|
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | ALTA | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | MEDIA |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA  | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                        | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                                    | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                      | MEDIA |
| TÉCNICAS DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL   | ALTA | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO                                       | MEDIA |
|   |      | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                         | ALTA  |
|   |      | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                  | ALTA  |
|   |      | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO          | ALTA  |
|   |      | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)    | MEDIA |
|   |      | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | MEDIA |
|   |      | DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS | MEDIA |
|   |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                        | MEDIA |
|   |      | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                   | MEDIA |

| <b>DIRECCIÓN NACIONAL DE ESPACIOS ACUÁTICOS - DIRNEA</b> |       |  |       |
|--|-------|--|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS             | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS           | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                   |       |
| ORGANISMOS DE CONTROL                                    | MEDIA | ORGANISMOS DE CONTROL  | MEDIA |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                            | MEDIA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO         | MEDIA | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO | ALTA  |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO              | MEDIA |  |       |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                   | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO                            | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN         | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO               | MEDIA |  |       |

| DIRECCIÓN NACIONAL DE REGISTRO DE DATOS PÚBLICOS           |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS     | ALTA  | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS               | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS             | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                                  |       |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL          | MEDIA | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | ALTA  |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                     | MEDIA | METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS  | MEDIA |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA | TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO                      | MEDIA |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                              | ALTA  | TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN                                | ALTA  |
| FORMULACIÓN PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO               | MEDIA | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)                | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                    | MEDIA | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                                   | ALTA  |
| TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                       | MEDIA | HERRAMIENTAS WEB 2.0 (REDES SOCIALES, URL, WEB, XHTML, PREZI)                   | ALTA  |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | ALTA  |
|  |       | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | ALTA  |
|  |       | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | ALTA  |
|  |       | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | MEDIA |
|  |       | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                              | MEDIA |
|  |       | PROYECTOS DE INVERSIÓN DE COOPERACIÓN   | MEDIA |
|  |       | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS   | MEDIA |
|  |       | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                      | MEDIA |
|  |       | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | BAJA  |
|  |       | GESTIÓN TRANSPARENTE Y ÉTICO EN EL SERVICIO PÚBLICO                             | BAJA  |

| INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS - INIAP |       |  |       |
|--|-------|--|-------|
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                    | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                      | MEDIA |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                       | MEDIA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                         | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                         | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                           | MEDIA |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                                      | ALTA  | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                 | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                       | MEDIA | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO  | MEDIA |
| ESTRATEGIAS PARA RELACIONES ORGANIZACIONALES ASERTIVAS               | MEDIA | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC) | MEDIA |
| FORMULACIONES DE PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO                    | MEDIA | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | MEDIA |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS  | MEDIA | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO             | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                     | MEDIA | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL   | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                              | MEDIA | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                            | BAJA  |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                               | MEDIA |  |       |
| ORGANISMOS DE CONTROL  | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN                     | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                           | MEDIA |  |       |

| <b>INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA / SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA - SERCOP</b> |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO   | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                    | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS   | MEDIA | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | ALTA  |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                        | ALTA  |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                      | ALTA  |
|  |       | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                   | ALTA  |
|  |       | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | ALTA  |
|  |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                       | ALTA  |
|  |       | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                   | ALTA  |
|  |       | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO          | ALTA  |
|  |       | DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS | MEDIA |
|  |       | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                  | MEDIA |
|  |       | GOVERNABILIDAD Y CIUDADANÍA   | BAJA  |
|  |       | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                      | BAJA  |

| INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA - INM                |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES                        | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS             | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                                  | BAJA  |
| FORMULACIÓN PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO               | ALTA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | MEDIA |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                              | ALTA  | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                                     | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                    | MEDIA | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | MEDIA |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                | MEDIA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO   | MEDIA |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN           | MEDIA | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | MEDIA |
|  |       | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS   | MEDIA |
|  |       | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | BAJA  |
|  |       | ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN  | BAJA  |
|  |       | GOVERNABILIDAD Y CIUDADANÍA   | BAJA  |

| <b>INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA - INAMHI</b> |       |  |       |
|---|-------|--|-------|
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                     | ALTA  | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                            | ALTA  |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS               | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                      | MEDIA |
| FORMULACIÓN PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO                    | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | MEDIA |
| GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA                                     | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                           | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                         | MEDIA |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO      | ALTA  | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)       | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO                            | MEDIA | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC) | MEDIA |
|   |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                           | MEDIA |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                          | BAJA  |
|   |       | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO             | BAJA  |

| MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL      |       |  |       |
|--|-------|--|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES              | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                           | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS   | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                         | BAJA  |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO      | MEDIA | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                            |       |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                  | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                      | ALTA  |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN                      | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC) | ALTA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                    | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                          | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO             | ALTA  | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO  | BAJA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS          | ALTA  | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                             | BAJA  |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN | ALTA  | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL   | BAJA  |
| TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO             | ALTA  |  |       |
| FORMULACIÓN PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO     | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL              | MEDIA |  |       |

| <b>MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD</b> |       |   |       |
|---|-------|---|-------|
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                       | MEDIA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS | ALTA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS   | ALTA  | ORGANISMOS DE CONTROL                             | ALTA  |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS   | MEDIA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA    | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO                                    | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS      | MEDIA |
|   |       | ORGANISMOS DE CONTROL                             | MEDIA |
|   |       | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO        | MEDIA |
|   |       | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL                        | MEDIA |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)     | MEDIA |

| MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA - MIDUVI |       |  |       |
|---|-------|--|-------|
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO         | MEDIA | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                            | MEDIA |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                     | ALTA  | EL SERVICIO PÚBLICO CON ATENCIÓN EFECTIVA Y CORDIAL                    | ALTA  |
| FORMULACIÓN PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO        | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | ALTA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                       | ALTA  | GESTIÓN TRANSPARENTE Y ÉTICO EN EL SERVICIO PÚBLICO                    | ALTA  |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS              | MEDIA | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC) | ALTA  |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                          | ALTA  |
|   |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                           | ALTA  |
|   |       | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                      | ALTA  |
|   |       | ORGANISMOS DE CONTROL  | ALTA  |
|   |       | ORGANISMOS DE CONTROL  | ALTA  |
|   |       | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | ALTA  |
|   |       | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO             | ALTA  |
|   |       | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                         | MEDIA |
|   |       | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)       | MEDIA |
|   |       | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL   | MEDIA |
|   |       | DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS    | MEDIA |
|   |       | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO       | MEDIA |
|   |       | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                 | MEDIA |
|   |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                           | MEDIA |
|   |       | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                      | MEDIA |
|   |       | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO  | MEDIA |
|   |       | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                             | MEDIA |
|   |       | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                      | BAJA  |
|   |       | ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN   | BAJA  |

| <b>MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE</b>  |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS      | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO                   | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                                  | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                | ALTA  | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                                     | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN       | ALTA  | ORGANISMOS DE CONTROL   | ALTA  |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                        | MEDIA | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO       | MEDIA | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | BAJA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | MEDIA |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | MEDIA |
|  |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                                   | MEDIA |
|  |       | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | BAJA  |

| MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES - MRL          |       |  |       |
|---|-------|--|-------|
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA    | ALTA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                             | ALTA  |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                          | ALTA  |
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS                       | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO              | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | ALTA  |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                   | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                             | ALTA  |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN                       | MEDIA | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                                | ALTA  |
| TÉCNICAS DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL               | BAJA  | TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN                           | ALTA  |
|   |       | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                 | ALTA  |
|   |       | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL   | ALTA  |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                              | ALTA  |
|   |       | HERRAMIENTAS WEB 2.0 (REDES SOCIALES, URL, WEB, XHTML, PREZI)              | ALTA  |
|   |       | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO | ALTA  |
|   |       | COOTAD   | MEDIA |
|   |       | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA |
|   |       | GESTIÓN TRANSPARENTE Y ÉTICO EN EL SERVICIO PÚBLICO                        | MEDIA |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC)     | MEDIA |
|   |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
|   |       | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                          | MEDIA |
|   |       | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                         | MEDIA |
|   |       | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS  | MEDIA |
|   |       | SOFTWARE LIBRE: OPEN OFFICE (WRITER, CALC, IMPRESS, DRAW)                  | MEDIA |
|   |       | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                 | MEDIA |
|   |       | GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA  | MEDIA |
|   |       | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                     | MEDIA |

| MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA - MSP                          |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA             | ALTA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | BAJA  |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | BAJA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                              | MEDIA | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | ALTA  |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | MEDIA |
|  |       | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                | MEDIA |
|  |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                                   | MEDIA |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | MEDIA |
|  |       | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                              | MEDIA |
|  |       | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                      | MEDIA |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | BAJA  |
|  |       | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                                     | BAJA  |
|  |       | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO   | BAJA  |
|  |       | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                      | BAJA  |
|  |       | DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS             | BAJA  |
|  |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC)          | BAJA  |
|  |       | ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN  | BAJA  |

| MINISTERIO DE TURISMO - MINTUR                         |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL      | ALTA  | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | ALTA  | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          |       |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA         | MEDIA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | ALTA  |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                 | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                                   | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN       | ALTA  | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                              | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO             | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
|  |       | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | MEDIA |
|  |       | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | MEDIA |
|  |       | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO      | BAJA  |

| PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA                       |       |  |       |
|---|-------|--|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS      | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | ALTA  |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                          | ALTA  |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS    | ALTA  | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                 | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO        | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                             | ALTA  |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                   | ALTA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                             | ALTA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                     | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | ALTA  |
| TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO                     | ALTA  | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)           | ALTA  |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (QUIPUX, GESTIÓN DOCUMENTAL, ETC)     | ALTA  |
|   |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | ALTA  |
|   |       | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL   | ALTA  |
|   |       | COOTAD   | ALTA  |
|   |       | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                          | ALTA  |
|   |       | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                         | ALTA  |
|   |       | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO | ALTA  |
|   |       | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA |
|   |       | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                              | MEDIA |
|   |       | TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                                       | MEDIA |

| SECRETARIA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN - SENESCYT |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS   | ALTA  | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                        | ALTA  |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO  | ALTA  | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                         | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS   | ALTA  | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)    | ALTA  |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS  | ALTA  | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | ALTA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS  | ALTA  | DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                                       | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                       | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS  | ALTA  | HERRAMIENTAS WEB 2.0 (REDES SOCIALES, URL, WEB, XHTML, PREZI)       | ALTA  |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                                      | ALTA  | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                   | ALTA  |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS   | ALTA  | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                  | ALTA  |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO                             | ALTA  | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO          | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN                                       | ALTA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                      | MEDIA |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO   | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS   | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO   | MEDIA | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS              | MEDIA |
|  |       | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                   | MEDIA |
|  |       | ORGANISMOS DE CONTROL   | MEDIA |
|  |       | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO                                       | MEDIA |
|  |       | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO    | MEDIA |
|  |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                        | MEDIA |
|  |       | LIDERAZGO PARA TRABAJAR EN EQUIPO                                   | MEDIA |
|  |       | PROYECTOS DE INVERSIÓN DE COOPERACIÓN                               | MEDIA |
|  |       | ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN                                      | MEDIA |
|  |       | GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA   | MEDIA |

| SECRETARIA NACIONAL DEL AGUA (DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA NAPO) - SENAGUA |      |   |       |
|--|------|---|-------|
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                         | ALTA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                             | ALTA | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                      | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                 | ALTA | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | MEDIA |
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS  | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | ALTA  |
| FORMULACIÓN PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO                           | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                                  | ALTA  |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS  | ALTA | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                                     | ALTA  |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                                 | ALTA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                               | ALTA  |
| TÉCNICAS DE PROMOCIÓN SOCIOCULTURAL                                    | ALTA | ORGANISMOS DE CONTROL   | MEDIA |
|  |      | HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO                                | MEDIA |
|  |      | TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO   | ALTA  |
|  |      | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                                  | ALTA  |
|  |      | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)                | ALTA  |
|  |      | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                | ALTA  |
|  |      | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                                   | ALTA  |
|  |      | HERRAMIENTAS WEB 2.0 (REDES SOCIALES, URL, WEB, XHTML, PREZI)                   | ALTA  |
|  |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                                    | ALTA  |
|  |      | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | ALTA  |
|  |      | OFIMÁTICA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (ACCESS, PROJECT, INFOPATH, ONENOTE) | ALTA  |
|  |      | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                              | ALTA  |
|  |      | METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL                               | MEDIA |
|  |      | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL  | MEDIA |
|  |      | DESARROLLO TERRITORIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS             | MEDIA |
|  |      | MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC)                            | MEDIA |
|  |      | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO                      | MEDIA |
|  |      | ORGANISMOS DE CONTROL   | BAJA  |

| <b>SECRETARIA NACIONAL DEL MIGRANTE / MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA</b> |      |  |       |
|--|------|--|-------|
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO   | ALTA | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                             | ALTA  |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS  | ALTA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                          | ALTA  |
| TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO  | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
|  |      | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                                 | MEDIA |
|  |      | ORGANISMOS DE CONTROL  | MEDIA |
|  |      | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)           | MEDIA |
|  |      | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                              | MEDIA |
|  |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | MEDIA |
|  |      | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO | MEDIA |
|  |      | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO           | BAJA  |

| SERVICIO DE RENTAS INTERNAS - SRI                         |       |  |       |
|---|-------|--|-------|
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS    | ALTA  | HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS           | MEDIA |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                | ALTA  | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                       | MEDIA |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS         | ALTA  | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                | MEDIA |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS              |       | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | MEDIA |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                             | ALTA  | ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA                   | ALTA  |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL         | ALTA  | ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS                                      | ALTA  |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                    | ALTA  | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN          | ALTA  | GESTIÓN TRANSPARENTE Y ÉTICO EN EL SERVICIO PÚBLICO              | ALTA  |
| TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                      | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                    | ALTA  |
| GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA                               | MEDIA | TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA PARA EL SECTOR PÚBLICO       | ALTA  |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES TRABAJADORES PÚBLICOS | MEDIA | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL                                       | MEDIA |
|   |       | LIDERAZGO PARA TRABAJAR EN EQUIPO                                | MEDIA |
|   |       | LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                      | MEDIA |

| SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR - SENA E          |       |  |       |
|--|-------|--|-------|
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS               | MEDIA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                     | MEDIA |
| OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS          | MEDIA | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                | ALTA  |
| TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                 | BAJA  | TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO                       | ALTA  |
| ÉTICA Y DERECHOS CIUDADANOS                                | ALTA  | HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)                    | ALTA  |
| ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ A LA CIUDADANÍA             | MEDIA | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE) | MEDIA |
| DESARROLLO DE PORTALES PÚBLICOS                            | MEDIA | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA |
| HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS     | MEDIA |  |       |
| ESTRATEGIAS PARA RELACIONES ORGANIZACIONALES ASERTIVAS     | MEDIA |  |       |
| FORMULACIONES DE PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO          | MEDIA |  |       |
| GESTIÓN DE PROYECTOS PÚBLICOS                              | MEDIA |  |       |
| GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA                                | MEDIA |  |       |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA |  |       |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO                       | MEDIA |  |       |
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS                    | MEDIA |  |       |
| LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES TRABAJADORES PÚBLICOS  | MEDIA |  |       |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL          | MEDIA |  |       |
| METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                     | MEDIA |  |       |
| ORGANISMOS DE CONTROL                                      | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO                              | MEDIA |  |       |
| TÉCNICAS PARA DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN           | MEDIA |  |       |
| TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO                       | MEDIA |  |       |
| LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO                | BAJA  |  |       |

| EMPRESA PÚBLICA UNIDAD DE ALMACENAMIENTO - UNA    |      |  |       |
|---|------|--|-------|
| HERRAMIENTAS DE GOBIERNO POR RESULTADOS           | ALTA | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                               | ALTA  |
| METODOLOGÍA DEL CAMBIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL | ALTA | METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS                                     | ALTA  |
|   |      | OFIMÁTICA PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS                          | ALTA  |
|   |      | COMPRAS PÚBLICAS PARA SERVIDORES PÚBLICOS (PROVEEDOR Y OFERENTE)           | ALTA  |
|   |      | TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO | ALTA  |
|   |      | CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL   | MEDIA |
|   |      | EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SERVICIO PÚBLICO           | MEDIA |
|   |      | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIDORES PÚBLICOS                         | MEDIA |
|   |      | SISTEMA DE CALIDAD POR PROCESOS  | MEDIA |
|   |      | LEGISLACIÓN PÚBLICA PARA TRABAJADORES PÚBLICOS                             | MEDIA |

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

**Anexo VII: áreas de conocimiento SECAP**

| <b>OFERTA ACADÉMICA 2013</b>                 |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>ÁREAS SETEC</b>                           | <b>ESPECIALIDADES</b>               |
| ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACIÓN                 | ADMINISTRACIÓN GENERAL              |
|  | LEGISLACIÓN                         |
|  | ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO   |
|  | EVALUACIÓN DE PROYECTOS             |
|  | ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD        |
| TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | INTERNET E INTRANET                 |
| SERVICIOS SOCIOCULTURALES Y A LA COMUNIDAD   | ÉTICA Y DERECHOS HUMANOS            |
|  | SERVICIO Y BIENESTAR SOCIAL         |
| <b>OFERTA ACADÉMICA 2014</b>                 |                                     |
| <b>ÁREA SETEC</b>                            | <b>ESPECIALIDAD SETEC</b>           |
| ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACIÓN                 | ADMINISTRACIÓN CONTABLE Y DE COSTOS |
|  | ADMINISTRACIÓN GENERAL              |
|  | ATENCIÓN Y SERVICIOS DE OFICINA     |
|  | EVALUACIÓN DE PROYECTOS             |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>GESTIÓN DE CALIDAD</p> <p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> |
|  | <p>LEGISLACIÓN</p>  |
| SERVICIOS SOCIOCULTURALES Y A LA COMUNIDAD | <p>GESTIÓN CULTURAL</p>                                     |
|  | <p>INTERNET E INTRANET</p>                                  |
| TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  | <p>PROGRAMAS DE ESCRITORIO</p>                              |

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

**Anexo VIII: capacidad del SECAP para asumir las demandas de capacitación del Estado, según ofertas académicas SECAP 2013-2014**

| NÚMERO DE CURSOS SOLICITADOS EN PLANES DE CAPACITACIÓN  |                          |                               |      |   |
|---|--------------------------|-------------------------------|------|---|
| INSTITUCIÓN   | TOTAL CURSOS SOLICITADOS | CURSOS CUBIERTOS OFERTA SECAP |      | CURSOS SOLICITADOS Y NO CONSTAN EN OFERTA SECAP |
|   |                          | 2013                          | 2014 |   |
| AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO- ARCOM-  | 26                       | 10                            | 6    | 10  |
| AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO -AGROCALIDAD-   | 44                       | 12                            | 13   | 19  |
| AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL-ANT-                           | 43                       | 10                            | 9    | 24  |
| AGENCIA NACIONAL POSTAL -ANP-   | 22                       | 7                             | 3    | 12  |
| AUTORIDAD PORTUARIA DE PUERTO BOLÍVAR - APPB-   | 9                        | 2                             | 1    | 6   |
| CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN -CCE-   | 21                       | 8                             | 5    | 8   |
| COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA QUE GARANTICE LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES | 17                       | 7                             | 3    | 7   |
| CONSEJO DE EVALUACIÓN ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR -CEAACES-                         | 16                       | 3                             | 3    | 10  |
| CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL -CNAC-   | 24                       | 7                             | 5    | 12  |
| CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS - CONSEP-   | 40                       | 5                             | 7    | 28  |
| CONSEJO NACIONAL DE IGUALDAD DE DISCAPACIDADES -CONADIS-  | 16                       | 4                             | 4    | 8   |
| CORPORACIÓN DE DESARROLLO AFROECUATORIANO -CODAE-   | 22                       | 4                             | 8    | 10  |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE ESPACIOS ACUÁTICOS -DIRNEA-   | 17                       | 4                             | 1    | 12  |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE REGISTRO DE DATOS PÚBLICOS -DINARDAP-   | 57                       | 9                             | 12   | 36  |
| INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS -INIAP-  | 26                       | 6                             | 4    | 16  |
| INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA -INCOPI-   | 41                       | 7                             | 6    | 28  |
| INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA -INM-   | 35                       | 10                            | 2    | 23  |
| INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA -INAMHI-  | 33                       | 5                             | 5    | 23  |
| MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL -MCDS-  | 16                       | 8                             | 3    | 5   |

|  |             |            |            |            |
|--|-------------|------------|------------|------------|
| MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD- MCPEC- | 28          | 5          | 3          | 20         |
| MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA -MIDUVI-                      | 49          | 11         | 13         | 25         |
| MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA -MEER-                              | 27          | 7          | 3          | 17         |
| MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES -MRL-                                 | 55          | 10         | 14         | 31         |
| MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA -MSP-  | 49          | 9          | 8          | 32         |
| MINISTERIO DE TURISMO -MINTUR-   | 22          | 5          | 5          | 12         |
| PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  | 41          | 7          | 10         | 24         |
| SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA -SENACYT-          | 45          | 10         | 12         | 23         |
| SECRETARÍA NACIONAL DEL AGUA DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA NAPO -SENAGUA-     | 54          | 10         | 15         | 29         |
| SECRETARÍA NACIONAL DEL MIGRANTE -SENAMI-                                | 34          | 10         | 10         | 14         |
| SERVICIO DE RENTAS INTERNAS -SRI-  | 49          | 7          | 6          | 36         |
| SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR -SENAE-                         | 14          | 3          | 3          | 8          |
| UNIDAD DE ALMACENAMIENTO -UNA-   | 25          | 4          | 6          | 15         |
| <b>TOTAL GENERAL</b>   | <b>1017</b> | <b>226</b> | <b>208</b> | <b>583</b> |

**Fuente:** base de datos DNCSP III

**Elaboración:** SECAP- DEM 2013

**ANEXO X: historial análisis de datos Planes de Capacitación Institucionales del sector público 2014**

| INSTITUCIÓN   | BASES DE DATOS ORIGINAL |                        |                           |                         | BASE DE DEPURADA DUPLICADOS |                        |                           |                         | BASE DE DATOS AGRUPADOS SEGUN CONTENIDOS |                        |                           |                         |
|---|-------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|-------------------------|
|   | CURSOS DE BASE DE DATOS | CURSOS CUBIERTOS SECAP | CURSOS NO CUBIERTOS SECAP | PORCENTAJE DE COBERTURA | ELIMINADOS DUPLICADOS       | CURSOS CUBIERTOS SECAP | CURSOS NO CUBIERTOS SECAP | PORCENTAJE DE COBERTURA | CURSOS AGRUPADOS Y DEPURADOS             | CURSOS CUBIERTOS SECAP | CURSOS NO CUBIERTOS SECAP | PORCENTAJE DE COBERTURA |
| ARCOM   | 164                     | 114                    | 50                        | 70%                     | 46                          | 27                     | 19                        | 59%                     | 26                                       | 16                     | 10                        | 62%                     |
| AGROCALIDAD   | 550                     | 293                    | 257                       | 53%                     | 234                         | 104                    | 130                       | 44%                     | 44                                       | 25                     | 19                        | 57%                     |
| ANT   | 126                     | 53                     | 73                        | 42%                     | 58                          | 23                     | 35                        | 40%                     | 43                                       | 19                     | 24                        | 44%                     |
| ANP   | 102                     | 52                     | 50                        | 51%                     | 42                          | 16                     | 26                        | 38%                     | 22                                       | 10                     | 12                        | 45%                     |
| APPB  | 73                      | 56                     | 17                        | 77%                     | 14                          | 5                      | 9                         | 36%                     | 9  | 3                      | 6                         | 33%                     |
| CCE   | 140                     | 92                     | 48                        | 66%                     | 30                          | 15                     | 15                        | 50%                     | 21                                       | 13                     | 8                         | 62%                     |
| COM.TRANS.<br>DEF. INST<br>PÚBL.IGUALDAD<br>ENTRE<br>HOMBRES Y<br>MUJERES | 40                      | 22                     | 18                        | 55%                     | 31                          | 15                     | 16                        | 48%                     | 17                                       | 10                     | 7                         | 59%                     |
| CEAACES   | 34                      | 14                     | 20                        | 41%                     | 26                          | 9                      | 17                        | 35%                     | 16                                       | 6                      | 10                        | 38%                     |
| CNAC  | 87                      | 55                     | 32                        | 63%                     | 28                          | 15                     | 13                        | 54%                     | 24                                       | 12                     | 12                        | 50%                     |
| CONSEP  | 136                     | 33                     | 103                       | 24%                     | 63                          | 14                     | 49                        | 22%                     | 40                                       | 12                     | 28                        | 30%                     |
| CONADIS   | 50                      | 29                     | 21                        | 58%                     | 20                          | 8                      | 12                        | 40%                     | 16                                       | 8                      | 8                         | 50%                     |
| CODAE   | 105                     | 61                     | 44                        | 58%                     | 30                          | 15                     | 15                        | 50%                     | 22                                       | 12                     | 10                        | 55%                     |
| DIRNEA  | 44                      | 19                     | 25                        | 43%                     | 21                          | 8                      | 13                        | 38%                     | 17                                       | 5                      | 12                        | 29%                     |
| DINARDAT  | 387                     | 119                    | 268                       | 31%                     | 101                         | 25                     | 76                        | 25%                     | 57                                       | 21                     | 36                        | 37%                     |
| INIAP   | 520                     | 259                    | 261                       | 50%                     | 49                          | 17                     | 32                        | 35%                     | 26                                       | 10                     | 16                        | 38%                     |
| INCOP   | 122                     | 36                     | 86                        | 30%                     | 59                          | 19                     | 40                        | 32%                     | 41                                       | 13                     | 28                        | 32%                     |
| INM   | 131                     | 51                     | 80                        | 39%                     | 62                          | 20                     | 42                        | 32%                     | 35                                       | 12                     | 23                        | 34%                     |
| INAMHI  | 117                     | 40                     | 77                        | 34%                     | 56                          | 14                     | 42                        | 25%                     | 33                                       | 10                     | 23                        | 30%                     |

|                             |             |             |             |            |             |            |             |            |             |            |            |            |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| MIDUVI                      | 889         | 502         | 387         | 56%        | 532         | 145        | 387         | 27%        | 49          | 24         | 25         | 49%        |
| MCDS                        | 146         | 129         | 17          | 88%        | 18          | 12         | 6           | 67%        | 16          | 11         | 5          | 69%        |
| MCPEC                       | 89          | 37          | 52          | 42%        | 41          | 16         | 25          | 39%        | 28          | 8          | 20         | 29%        |
| MEER                        | 103         | 44          | 59          | 43%        | 33          | 16         | 17          | 48%        | 27          | 10         | 17         | 37%        |
| MRL                         | 1925        | 1130        | 795         | 59%        | 155         | 43         | 112         | 28%        | 55          | 24         | 31         | 44%        |
| MSP                         | 445         | 200         | 245         | 45%        | 118         | 36         | 82          | 31%        | 49          | 17         | 32         | 35%        |
| MINTUR                      | 210         | 119         | 91          | 57%        | 107         | 16         | 91          | 15%        | 22          | 10         | 12         | 45%        |
| PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA | 249         | 106         | 143         | 43%        | 130         | 46         | 84          | 35%        | 41          | 17         | 24         | 41%        |
| SENESCYT                    | 384         | 211         | 173         | 55%        | 118         | 38         | 80          | 32%        | 45          | 22         | 23         | 49%        |
| SENAGUA                     | 620         | 327         | 293         | 53%        | 236         | 93         | 143         | 39%        | 54          | 25         | 29         | 46%        |
| SENAMI                      | 377         | 188         | 189         | 50%        | 45          | 21         | 24          | 47%        | 34          | 20         | 14         | 59%        |
| SRI                         | 378         | 88          | 290         | 23%        | 139         | 23         | 116         | 17%        | 49          | 13         | 36         | 27%        |
| SENAE                       | 58          | 37          | 21          | 64%        | 27          | 10         | 17          | 37%        | 14          | 6          | 8          | 43%        |
| UNA                         | 157         | 75          | 82          | 48%        | 63          | 19         | 44          | 30%        | 25          | 10         | 15         | 40%        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>8958</b> | <b>4591</b> | <b>4367</b> | <b>51%</b> | <b>2732</b> | <b>903</b> | <b>1829</b> | <b>33%</b> | <b>1017</b> | <b>434</b> | <b>583</b> | <b>43%</b> |

Fuente: base de datos DNCSP III

Elaboración: SECAP- DEM 2013