



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

TESIS

AUTORA

MARIUXI JANIRA MUÑOZ UGALDE

DIRECTORA

ING. ROSA PALLAROSO GRANIZO, MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE
DERECHOS**

Yo, **Mariuxi Janira Muñoz Ugalde**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

MARIUXI JANIRA MUÑOZ UGALDE

CERTIFICACIÓN

La suscrita, **Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc.**, Docente de Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada: **Mariuxi Janira Muñoz Ugalde**, realizó la tesis previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, Titulada: **PLAN DE CAPACITACIÓN EN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2013**, Bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc.
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
INGENIERÍA COMERCIAL

Presentado al Consejo Académico, Técnico y Administrativo como requisito
previo para la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

Aprobado:

Lcda. Nuvia Zambrano Barros, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Freddy Salazar Montalván, MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Normandi Tirado Ríos, MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo pilares de desarrollo intelectual y profesional donde tuve lugar a crecer con misión, visión y objetividad en mis metas propuestas.

Al Ing. MSc. Roque Luis Vivas Moreira, Rector de la UTEQ, por su gestión académica que acertadamente dirige.

Al Sr. Eco. Roger Tomás Yela Burgos, MSc., Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por su ardua dedicación a la formación de los profesionales para el servicio del sector empresarial y agropecuario.

De manera muy especial a la Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc., directora de tesis, por toda su valiosa ayuda, dedicación y paciencia puesta en la elaboración de la misma.

A cada uno de mis docentes tutores que estuvieron dentro del lapso de mi estudio, por aquellos conocimientos impartidos y motivación en seguir adelante creciendo en el ámbito profesional, aprendiendo día a día cosas nuevas.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera siempre han sabido guiarme y aconsejarme, permitiéndome con sus consejos seguir hacia adelante y poder dar en esta ocasión un paso más. Gracias.

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar a este momento y estar conmigo en cada paso que doy fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente.

A mi familia maravillosa, mi esposo Paul Macías mis hijas Paulina y Pierina, quienes sin saberlo me han dado las fuerzas para poder estar aquí.

A mi madre Rudy Ugalde mis hermanos Danny, Paola Muñoz que me han acompañado en el transcurso de mi vida en los triunfos y momentos difíciles que con su apoyo y su ejemplo me inspiran a seguir y esforzarme cada día más para cumplir mis metas.

A mis amigas, que gracias al equipo que formamos logramos llegar al final del camino, María Basurto, María Mena.

MARIUXI

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADRO	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	2
1.1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.2. Formulación del problema	6
1.1.3. Delimitación del problema	6
1.1.4. Justificación y factibilidad	6
1.2. Objetivos.....	8
1.2.1. General	8
1.2.2. Específicos.....	9
1.3. Hipótesis.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Fundamentación Teórica	11

2.1.1. Administración de recursos humanos.....	11
2.1.1.1. Recursos humanos	12
2.1.1.2. Supervisión del personal	13
2.1.1.3. Administración de personal	13
2.1.1.4. Organización	14
2.1.2. Departamento de personal o recursos humanos.....	14
2.1.2.1. Relaciones humanas.....	14
2.1.2.2. Control.....	14
2.1.3. Estructuras administrativas	15
2.1.3.1. Organigramas	15
2.1.4. Análisis de los puestos	16
2.1.4.1. Diseño de puestos	16
2.1.4.2. Planeación estratégica de los recursos humanos	16
2.1.5. Especialización.....	17
2.1.6. Capacitación.....	17
2.1.6.1. Jefe de recursos humano.....	18
2.1.6.2. Comisión de evaluación	18
2.1.6.3. Seguridad e higiene	18
2.1.6.4. Liderazgo en recursos humanos	19
2.1.6.5. Registro de personal	19
2.1.7. Plan de Capacitación.....	19
2.1.7.1. Beneficios e importancia de la capacitación.....	21
2.1.7.2. Tipos y técnicas de capacitación.....	22
2.1.7.3. Diseño de plan de capacitación	24
2.1.7.4. Herramientas para la gestión de capacitación	31
2.1.7.5. Etapas de la gestión de capacitación	31
2.1.7.6. Evaluación del impacto de la capacitación.....	34

2.1.7.7. El perfil del encargado de capacitación	34
2.1.7.8. Características del personal de capacitación	36
2.1.7.9. Usuarios finales de la capacitación	36
2.1.7.10. Necesidades de los usuarios	37
2.1.7.11. Características de la calidad de capacitación	37
2.1.8. Presupuesto participativo	40
2.1.8.1. Beneficios.....	40
2.1.8.2. Limitaciones	41
2.1.8.3. Importancia del presupuesto participativo	42
2.1.8.4. Presupuestos participativos, una estrategia de desarrollo	43
2.1.8.5. Desempeño laboral	43
CAPÍTULO III.....	47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1. Materiales y Métodos.....	48
3.1.1. Localización y duración de la investigación.....	48
3.1.2. Materiales y Equipos	48
3.1.3. Tipos de investigación	49
3.1.4. Métodos.....	50
3.1.5. Fuentes	51
3.1.6. Técnicas e instrumentos de investigación	51
3.1.7. Población y Muestra	52
3.1.8. Procedimiento Metodológico	52
CAPÍTULO IV.....	54
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	54
4.1. Resultados.....	55
4.1.2. Resultado de la entrevista realizada al señor Alcalde y Director del Departamento Financiero del GAD El Empalme.	59

4.1.3. Resultados de la entrevista realizada al Jefe de Departamento de Talento Humano del GAD El Empalme.	61
4.2. Discusión	61
CAPÍTULO V.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones	66
CAPÍTULO VI.....	67
PROPUESTA.....	67
6.1. Propuesta	68
6.1.1. Introducción.....	68
6.1.2. Justificación.....	68
6.1.3. Objetivos	69
6.1.4. Ubicación sectorial	70
6.1.5. Alcance.....	70
6.1.6. Base Legal	70
6.1.7. Desarrollo de la propuesta	71
6.1.7.1. Organización Municipal	71
6.1.7.2. Organización Municipal	72
6.1.7.3. Recursos humanos	83
6.1.7.4. Entrega de materiales	83
6.1.7.5. Financiamiento	83
6.1.8. Impacto.....	84
6.1.9. Evaluación	84
CAPÍTULO VII.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	85
7.1. Literatura citada.....	86

CAPÍTULO VIII.....	88
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE CUADRO

Contenido	Página
1. Materiales y equipos en el Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo para los Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón El Empalme, Año 2012.....	48
2. Se promueve la participación ciudadana en la elaboración del presupuesto.	55
3. La Ciudadanía debe participar en la elaboración del presupuesto.....	55
4. El presupuesto participativo es una herramienta que orienta la gestión	56
5. La participación ciudadana mejora la transparencia en la gestión	56
6. El presupuesto participativo exige mayor responsabilidad.....	57
7. La participación de la ciudadanía genera mayor confianza.....	57
8. Se garantiza la ejecución de obra	58
9. Participaría en la toma de decisiones	58
10. Análisis de entrevista a Alcalde y Jefe financiero.....	59
11. Análisis de entrevista a Jefe de Dep. Talento Humano.....	61
12. Calendario del Plan de capacitación del presupuesto participativo del Cantón El Empalme	76
13. Presupuesto del Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo	81
14. Plan de capacitación del presupuesto participativo.....	82
15. Cronograma de actividades del Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	Página
1. Formato de cuestionario de encuesta a funcionarios del GAD Municipal El Empalme.....	89
2. Formato de entrevista al señor Alcalde.....	91
3. Formato de entrevista al Director financiero	92
4. Formato de entrevista al jefe del departamento de Talento Humano	93
5. Fotos de encuestas realizadas	94
6. Fotos de entrevistas realizadas a directivos	97
7. Organigrama estructural del GAD Municipal del cantón El Empalme.	99

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el ámbito de la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, una acción de gobierno que involucra a toda la población de esta jurisdicción territorial.

El gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, está ubicado en la Cooperativa 2 de Mayo, Av. Quevedo. La duración de la investigación fue de 180 días.

Este tipo de investigación permitió explicar los campos problemáticos que se advierten en torno al objeto de estudio (gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme), la revisión de literatura, el desarrollo de todo el proceso de la investigación de campo y el plan de capacitación en presupuesto participativo.

Esta investigación permitió recabar datos e información de la realidad donde se realizó la investigación; esto es, en contacto directo con los actores involucrados en el tema: autoridades, funcionarios que fueron consultada a través de encuestas y entrevistas.

Los resultados muestran que, el 74% de los encuestados dicen que no se promueve la participación ciudadana en la elaboración de presupuesto; mientras que el 26% dice que si lo hacen.

El 90% de los encuestados manifiestan que si se debe permitir la participación de la ciudadanía en la elaboración de presupuestos; mientras que el 10% indican que no se debería permitir

El 90% de los encuestados dicen que la participación ciudadana en el control del gasto público, si mejorará la transparencia de la gestión y la efectividad en la entrega de servicios públicos; mientras que el 10% no creen que sería bueno.

ABSTRACT

This research was conducted in the field of administration of the Government of the Canton Autonomous Decentralized El Empalme, a government action involving the entire population of the territorial jurisdiction.

Decentralized Autonomous Municipal Government, is located in the Cooperative May 2, Av Quevedo. The duration of the investigation was 180 days.

This research allowed explain problem areas that warn about the object of study (administrative Decentralized Autonomous Government of Canton The Junction), the literature review, the development of the whole process of field research and plan training in participatory budgeting.

This research allowed to collect data and information of reality where the research was conducted, that is, in direct contact with the actors involved in the issue: authorities, officials who were consulted through surveys and interviews.

The results show that, 74% of respondents say they do not promote citizen participation in budgeting, while 26% say that if they do.

The 90% of respondents state that Whether to allow citizen participation in budgeting, while 10% said it should not be allowed

The 90% of respondents say that public participation in the control of public spending, enhance transparency If management and effectiveness in the delivery of public services, while 10% do not believe that would be good.

CAPÍTULO I.
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

La clave para sacar adelante las metas y proyectos, es que uno (empresas, instituciones y personas), se propongan y sigan algún modelo de desarrollo, estrategia, planificación gestión que responda a los tiempos actuales y que estén en función de su realidad (ingresos y gastos, necesidades, servicios), aunque no es menos cierto que no existe un modelo único que se aplique en todo el mundo.

La tesis actual es que los territorios alcanzan el desarrollo económico si existe liderazgo en el desarrollo local, si hay organización y participación; por lo que los gobiernos locales deben tener capacidad de generar ingresos y manejar su presupuesto, y no esperar que la totalidad de los recursos provengan del Gobierno Nacional.

Por ello, el desarrollo nacional se concibe como la suma de los desarrollos locales, pues no hay Gobierno nacional eficiente que pueda remplazar la gestión de un gobierno local comprometido con su gente y con el desarrollo de su territorio.

En ese sentido, la relación de confianza y calidad de gestión administrativa entre autoridades y la sociedad, con un liderazgo dinámico y democrático, es la clave para el desarrollo de los pueblos, donde las intervenciones locales bien planificadas han demostrado ser eficientes en la entrega de los servicios básicos (agua, saneamiento ambiental, transporte público, seguridad, mejora del espacio urbano), y crear un clima favorable para generar el desarrollo de la ciudad.

Hoy la elaboración y manejo del presupuesto local por los gobiernos autónomos descentralizados, requiere de capital humano capacitado y de la activa participación ciudadana; pues promueve su intervención en todos los asuntos de interés público.

Por tanto, el presupuesto participativo es una herramienta de desarrollo local, que canaliza las diversas iniciativas de participación, organización, gestión y control social, con el fin de generar un desarrollo con mayor eficiencia, productividad y competitividad. Se trata una estrategia de gestión y administración autónoma que involucra a la sociedad en la discusión y toma de decisiones.

Los modelos de gestión y desarrollo que aplican los gobiernos autónomos descentralizados provinciales y cantonales, aún no contemplan la puesta en marcha de un presupuesto participativo; aunque la Constitución de la República consagra el derecho a la participación ciudadana en los asuntos de interés público, por lo que en corto tiempo ya se estará hablando de este tipo de presupuesto, donde a los y las ciudadanas les corresponderá asumir un rol protagónico en la planificación y gestión de los asuntos públicos y el control popular de las instituciones del Estado, incluso hoy existe el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social que reconoce al pueblo como el mandante y primer fiscalizador del poder público.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, si bien busca mejorar la calidad de gestión administrativa considerando la implementación de planificaciones estratégicas, manuales de funciones, ingeniería de procesos, etc., no ha considerado la elaboración de un presupuesto participativo donde la ciudadanía determine el tipo de desarrollo local que desea alcanzar, un requerimiento de capacitación que los funcionarios necesitan con prioridad por cuanto el próximo año 2014, ya se estará promoviendo su elaboración.

De ahí se origina el objetivo de realizar la presente investigación, pues surge estar preparados para las acciones y responsabilidades que como ciudadanos corresponderá asumir en la gestión municipal.

Por tal motivo, la propuesta dirigida a los Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón EL Empalme, pretende detectar las

necesidades y carencias específicas de capacitación a fin de elaborar un plan que se ajuste a los requerimientos de la organización. Este proceso administrativo será efectivo e interesante porque estará acompañado de una serie de cambios a nivel institucional, además logrará definir a quienes se debe capacitar, a fin de optimizar recursos y hacer del mismo un mecanismo efectivo de aprendizaje colectivo.

El plan de capacitación es un proceso de transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para desarrollar sus capacidades atendiendo las áreas del conocimiento, habilidades, afectivas según lo necesite, provocando en él, cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos, en beneficio de un mejor desempeño laboral.

Cuando los trabajadores disponen de las competencias que necesitan para su trabajo, pero a un nivel inferior al que exige su puesto, la capacitación permite que consigan el nivel de competencias necesaria para desempeñarlo con eficacia, eficiencia, seguridad y competitividad

1.1.1. Planteamiento del problema

Cierto es que las expectativas de los pueblos por mejorar sus condiciones de vida crecen cada vez que eligen a sus autoridades, sin reparar en que esto implica de mayores ingresos y capacidad de gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados. Una realidad que sin duda establece diferencias de calidad entre una y otra institución.

La calidad de gestión de la actual administración del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, por seguir líneas de planificación y gestión que tal vez fueron eficientes en otro momento, cuando el ritmo de crecimiento de la población no era tan acelerado ni el proceso migratorio hacia las ciudades se sentía en la proporción de hoy, deja al descubierto algunas debilidades que ameritan ser analizadas:

No se considera en la elaboración del presupuesto anual las necesidades básicas más urgentes de la población; esto es, no se prioriza la inversión en función de una visión integral de la ciudad, precisamente porque no se invita a los líderes barriales a participar en la discusión, planificación y toma de decisiones.

La calidad de gestión administrativa no considera la participación social en el control y ejecución de obras de interés general, lo que evidencia un creciente nivel de insatisfacción en la población.

El presupuesto municipal no es considerado como una herramienta de desarrollo estratégico, sino de intervención y solución de problemas coyunturales; por lo que gran parte de la gestión se concentra en la solución de problemas que no tienen mayor trascendencia en el desarrollo general del cantón.

La falta de liderazgo en sus autoridades, creatividad, innovación de procesos y evaluación de resultados, lo cual repercute en la marcha de la institución y en la calidad de los servicios que brinda a los usuarios, un requerimiento que se lograría superar si se implementara un plan de capacitación permanente para los funcionarios.

La falta capacitación a los funcionarios de la entidad, no sólo que incide en su rendimiento, que ya es bastante, sino sobre todo en el nivel de compromiso con la institución. El cambio de actitud en las personas es posible en la medida que uno se prepara; pues no de otra manera se puede hacer frente a los desafíos de una gestión administrativa cada vez más exigente.

Las nuevas competencias que les asigna la Constitución de la República a los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, no han sido acompañadas de mayores recursos económicos por parte del Estado, lo que les obliga a ser más eficientes y creativos en la generación de ingresos propios. El actual modelo de gestión margina la posibilidad de que puedan contar con otras

iniciativas y acciones de participación, involucrando a los actores sociales, a las organizaciones e instituciones, cosa que aún no ocurre en esta entidad pública.

El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, prescribe la adopción de nuevas herramientas de gestión administrativa a los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, donde urge que se legitimen ciertas innovaciones que les permita ser eficientes en la gestión, una exigencia que debe ser considerado en su real dimensión.

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la falta de un plan de capacitación en presupuesto participativo, incide en la calidad de gestión de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme?

1.1.3. Delimitación del problema

Objeto de Estudio:	Proceso Administrativo de Recursos Humanos.
Campo de Acción:	Plan de Capacitación
Lugar:	Cantón El Empalme, provincia del Guayas.
Tiempo:	Año 2013.

1.1.4. Justificación y factibilidad

El Municipio del cantón Empalme necesita que su recurso humano se integre en un equipo multifuncional y participativo, que se desenvuelva con autonomía, por ello es elemental capacitar y desarrollar personal del GAD Municipal. Se ha detectado que la principal falencia de la organización estriba en que cuenta con personas con poco conocimiento de los procesos, y desvinculado de los objetivos del GAD Municipal.

Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización.

Por ello, lo primero es atender los requerimientos del recurso humano con que cuente la institución, donde a más de preocuparse por el aspecto económico, se debe capacitar y mantener actualizado a los funcionarios en sus áreas de competencia y responsabilidad.

La impresionante información que hoy proporciona el adelanto tecnológico y el desafío de hacer frente a la competencia institucional, exige asumir un nuevo rol y gestión institucional. La teoría del crecimiento económico, hoy día, enfatiza el papel de la acumulación de conocimiento en el capital humano, lo que permite que el trabajo y el capital físico sean cada vez más técnicos y productivos. Esto sin duda resalta la importancia de realizar la presente investigación.

Las políticas públicas locales, articuladas con la participación de los líderes de las comunidades, los sectores organizados e instituciones, tienen particular relevancia en moldear instituciones eficientes, capaces de implementar estrategias que promuevan el desarrollo del cantón, cosa que no se puede remplazar con acciones diseñadas desde el Gobierno central.

Por tanto, considero como beneficiarios de esta investigación a todos los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme y la población en general, lo cual justifica plenamente su desarrollo.

Por último, en razón del apoyo que ha comprometido el Señor Alcalde y los funcionarios del Municipio a esta investigación, y por haber previsto el empleo de los recursos que son necesarios en estos casos, estimo que es factible llevarlo a cabo.

Según la ley del COOTAD Capítulo VI, Del Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados:

Artículo 151.- Fortalecimiento institucional.- Con el objetivo de generar condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia; se desarrollará de manera paralela y permanente un proceso de fortalecimiento institucional, a través de planes Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización de fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación, en áreas como planificación, finanzas públicas, gestión de servicios públicos, tecnología, entre otras.

Artículo 152.- Responsables del fortalecimiento institucional.- El diseño del proceso de fortalecimiento institucional corresponderá al Consejo Nacional de Competencias, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados correspondientes. Para su ejecución podrá establecer convenios con el organismo público encargado de la formación de los servidores públicos, las asociaciones de gobiernos autónomos descentralizados, universidades, institutos de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones no gubernamentales, los cuales conformarán la red de formación y capacitación.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Diseñar un Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, a fin de mejorar la calidad de gestión administrativa de los funcionarios y los servicios que brinda a los usuarios.

1.2.2. Específicos

- Determinar las necesidades de capacitación a los funcionarios Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Empalme.
- Definir los objetivos de la capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Empalme.
- Estructurar el plan de capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Empalme.
- Elaborar el presupuesto del plan de capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón EL Empalme.

1.3. Hipótesis

Los funcionarios del GAD Municipal del cantón El Empalme están dispuestos a capacitarse, contribuir y participar en la toma de decisiones en la elaboración del presupuesto participativo.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Administración de recursos humanos

Bohlander y Snell (2008). Es aquella que busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este último sea más eficaz, como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles, en función del ejercicio de una excelente labor de estos, así como también la maximización de la calidad del proceso productivo, depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

Werther (2008). La Administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes médicos.

Tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución.

2.1.1.1. Recursos humanos

Bohlander y Snell (2008). De todos los recursos es uno de los más importantes porque de este recurso depende toda la organización de la empresa, si este medio está bien estructurado vamos a tener un adelanto de excelencia.

Harris (2011). En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

2.1.1.2. Supervisión del personal

Vértice (2011). Supervisor de personal, es todo aquel que tiene personal a su cargo su actividad consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

2.1.1.3. Administración de personal

Vértice (2011). Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización; en forma general consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, con trabajadores capaces, oportunidades de progreso entre otras.

Effron y Ort (2010). La Administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos

humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

2.1.1.4. Organización

Bohlander y Snell (2008). Son aquellas que están integradas por personas que desempeñan trabajos diferenciados y que están coordinados para contribuir con las metas de la empresa o una función específica a cumplirse dentro de una estructura organizativa.

2.1.2. Departamento de personal o recursos humanos

Bohlander y Snell (2008). Es una autoridad dentro de una empresa, puede ser de línea o de asesoramiento, antes que nada debemos saber que son ambos conceptos.

2.1.2.1. Relaciones humanas

Harris (2011). Es una interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

2.1.2.2. Control

Bohlander y Snell (2008). El control es una función administrativa; es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, de este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Effron y Ort (2010). El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables..

2.1.3. Estructuras administrativas

Vértice (2011). Es la forma en que están organizadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí. Se define también como el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización-empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos

2.1.3.1. Organigramas

Vértice (2011). La forma común de describir una organización es mediante un organigrama que es una representación gráfica, es el esqueleto de la estructura organizacional.

Effron y Ort (2010). Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

2.1.4. Análisis de los puestos

Bohlander y Snell (2008). Es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos al definir sus deberes, tareas y actividades, luego de la investigación sistemática se obtiene como resultado un informe escrito que resume la investigación en 20 tareas específicas del puesto.

2.1.4.1. Diseño de puestos

Bohlander y Snell (2008). Se puede describir como las actividades específicas que se deben desarrollar y los métodos utilizados para desarrollarlas y como se relaciona este puesto con los demás de la organización.

2.1.4.2. Planeación estratégica de los recursos humanos

Vértice (2011). La estrategia de servicio es la que permite en la actualidad diferenciar una operación administrativa de otra, sin embargo esta se basa en personas (recursos humanos), la cual si se considera bajo estándares de calidad y capacidad en el servicio se convierte en un recurso escaso. Si bien es a través de las personas que se genera la estrategia de servicios.

2.1.5. Especialización

Harris (2011). Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional.

La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia a través de capacitación y entrenamiento formativo del personal.

2.1.6. Capacitación

Harris (2011). Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza – aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

Vértice (2011). La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

Hoy en día, la capacitación es una de las mejores maneras para establecer mejores empleados dentro de la compañía y mejorar notablemente su desempeño.

2.1.6.1. Jefe de recursos humano

Effron y Ort (2010). Profesional que está a cargo del área de recursos humano en una organización.

2.1.6.2. Comisión de evaluación

Effron y Ort (2010). Corresponde a un comité o comisión nombrada para este fin; y, constituido por colaboradores permanentes que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

2.1.6.3. Seguridad e higiene

Harris (2011). Consiste en prevenir, resguardar y proteger a los colaboradores, máquinas y equipos referentes a los hombres, dándole seguridad y confianza para el desempeño de sus responsabilidades, evitando accidentes o riesgos que atenten contra su vida, salud y capacidad psicofísica que contribuyan a mermar el rendimiento.

Bohlander y Snell (2008). Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de

servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

2.1.6.4. Liderazgo en recursos humanos

Bohlander y Snell (2008). El líder es la persona que sostiene un grupo determinado que motiva, en la administración de los recursos humanos este juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, ya que este es el ente regulador con todos los colaboradores, ya que el líder debe tener un nivel de confianza y responsabilidad óptimo, para que el personal pueda tener un nivel de responsabilidad eficiente, ya que si el líder no funciona el grupo tampoco y no se cumplirían las metas trazadas.

2.1.6.5. Registro de personal

Vértice (2011). El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos, se lleva específicamente en el file o carpeta personal y ficha familiar; Este proceso técnico comienza en forma sucesiva, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos.

2.1.7. Plan de Capacitación

Delfin (2011). En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Todo humano necesita aprender para poder llevar a cabo las misiones encomendadas y evitar los riesgos inherentes a las actividades a realizar, de ahí que el trabajador necesita capacitarse, adiestrarse y actualizarse periódicamente.

Por lo tanto se define técnicamente la capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor su trabajo.

Bohlander y Snell (2008). La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

De acuerdo a lo anterior, capacitar es preparar al personal en todos los aspectos que la empresa considere necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. La implementación de la capacitación implica la erogación de recursos económicos, los que no deben considerarse como gasto, sino como una inversión cuya tasa de retorno es muy elevada.

Vértice (2008). La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida.- La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad.- Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y trabajador.

2.1.7.1. Beneficios e importancia de la capacitación

Vértice (2008). Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa. Los principales beneficios de la capacitación son:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.1.7.2. Tipos y técnicas de capacitación

Vértice (2008). Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos.

Por su formalidad: Se divide en capacitación informal y formal:

- La capacitación informal.- Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal
- La capacitación formal.- Se refiere a aquellos cursos que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica, pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, entre otros.

Por su naturaleza, la capacitación se clasifica en: De orientación, vestibular, en el trabajo; entrenamiento de aprendices, entrenamiento técnico, capacitación de supervisores, entre otras.

- La capacitación de orientación se realiza para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores de nuevo ingreso
- La capacitación vestibular es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

- La capacitación en el trabajo se refiere a una capacitación práctica en el trabajo.
- El entrenamiento de aprendices comprende un período formal de aprendizaje de un oficio.
- El entrenamiento técnico es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- La capacitación de supervisores comprende una preparación del personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Por su nivel ocupacional la capacitación se divide en: Capacitación de operarios, capacitación de obreros calificados, capacitación de supervisores, capacitación de jefes de línea y capacitación de gerentes.

Vértice (2008). Existen innumerables técnicas de capacitación, las cuales se aplican de acuerdo a los objetivos de la capacitación y al tipo de curso que se imparte, dentro de las técnicas más importantes se encuentran: La capacitación en el puesto, por instrucción del puesto, conferencias, técnica audiovisual, aprendizaje programado y por simulacros.

- La capacitación en el puesto.- Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.
- La capacitación por instrucción del puesto.- Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay).

Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

- Las conferencias.- Constituyen una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas, desde identificar aspectos focales sobre la capacitación, hasta profundizar sobre el mismo.
- Las técnicas audiovisuales.- Generan gran expectativa, ya que la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- El aprendizaje programado.- Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
- La capacitación vestibular por simulacros.- Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación.

2.1.7.3. Diseño de plan de capacitación

a) Diagnóstico de necesidades de capacitación

Sheridan (2012). En reiteradas ocasiones se ha escuchado decir que el Diagnóstico de necesidades de capacitación de recursos humanos no tiene

ningún beneficio, esto en algunas ocasiones es una realidad debido a que en muchas ocasiones, se desconoce cómo hacer el diagnóstico y no se aprovechan sus beneficios.

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación y proporcionará indicadores no solo para la planeación, sino para la evaluación.

Un diagnóstico de capacitación es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación.

Las dimensiones del diagnóstico son múltiples, existen diagnósticos para toda la empresa o por unidades administrativas, de clima motivacional, de calidad total, de alineamiento a algún proceso, de certificación, de necesidades específicas de la empresa, de un área, etc.

El diagnóstico comienza con un análisis de la organización, ya que se debe establecer el contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

Posteriormente se realiza el análisis de las competencias requeridas por los puestos o funciones para identificar precisamente los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que se requieren en relación con la evaluación del desempeño de las personas que ocupan los puestos o funciones a fin de identificar quiénes y en qué necesitan capacitación.

La eficacia de un diagnóstico se determina básicamente cuando se planea, pero planear desde el para qué, hasta dónde, cuándo y cuánto, que permite establecer también el cómo y con qué se obtendrá la información pertinente y la determinación puntual y objetiva de las necesidades de capacitación y el universo o población meta. De tal suerte que el Informe que se presente permita la toma de decisiones permitientes para la elaboración de los planes y programas de capacitación y desarrollo de acuerdo a los objetivos, planes, estrategias, recursos y prioridades de la organización.

Este informe es el resumen de todo el trabajo realizado, es la parte que representa para la organización la toma de decisiones en cuanto al programa de capacitación anual y la oportunidad para sus miembros de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. El informe del diagnóstico de necesidades debe arrojar como resultados mínimos esperados los siguientes:

- La descripción puntual de las funciones, actividades o tareas en las que se requiere capacitación.
- El orden y la prioridad en que las personas requieren la capacitación, sin perder de vista desde luego aquellas circunstancias que por sí mismas puedan ocasionar posibles necesidades de capacitación, como el establecimiento de nuevos métodos o sistemas, los puestos de nueva creación, las promociones, etc.

Toda la información obtenida en el diagnóstico deberá presentarse en el informe, mismo que deberá incluir los resultados y la secuencia de actividades que sirvieron para llegar a ellos, de tal forma que finalmente puedan servir como parte de la retroalimentación del sistema de capacitación.

El informe debe contener cuando menos:

1. La identificación: Nombre de la empresa, fecha de inicio y término del diagnóstico, el alcance, es decir las áreas y puestos analizados, así como el nombre del analista.

2. El procedimiento empleado: La secuencia de actividades seguidas en el acopio de la información.
3. Las técnicas utilizadas para recabar los datos e información.
4. El análisis de la información recabada (La interpretación que se dio a los datos, los tratamientos estadísticos, las fuentes, etc.)
5. Los resultados del diagnóstico: El número de trabajadores, sus características, las competencias a generar o desarrollar y su justificación.
6. Los problemas que requieren soluciones distintas a la capacitación, acompañados de propuestas para su posible solución.
7. Observaciones.

Sheridan (2012). La competencia clave es el aprendizaje colectivo de la empresa, especialmente su capacidad de coordinar las diversas actividades productivas en integrar múltiples fuentes tecnológicas; las competencias clave tienen como objetivo ofrecer productos de valor para el cliente y aportar beneficios a la empresa, no se agotan como el material y las instalaciones, sino que brillan gracias a su aplicación continua y su refinamiento.

El proceso elemental para la identificación de competencias considera los siguientes pasos:

1. Detectar las competencias: ¿De qué somos capaces?, ¿Qué hacemos bien?, ¿Qué hacemos mejor que los demás?, ¿Qué nos diferencia de los demás?, ¿Cuáles son nuestras principales habilidades, conocimientos y actitudes? Con la respuesta a éstas interrogantes se obtendrán, posteriormente las grandes metas o grandes desafíos de la organización.

Los principales puntos que caracterizan las competencias, se resumen en lo siguiente: Facilita el ingreso y permanencia de la organización a mercados potenciales y actuales, perfecciona los productos y/o servicios que se generan y ofrecen, desde el punto de vista del usuario o cliente, con el afán de satisfacer sus expectativas; y mezcla una diversidad de habilidades, conocimientos y destrezas, con lo cual se genera cultura de aprendizaje, capital intelectual y estilo característico de la organización.

2. Elegir las competencias: Cuando se inicia un proceso de detección de competencias surge una gran cantidad de conceptos, de tal forma que es importante elegir solamente, aquellas competencias de impacto verdadero. Deberán ser congruentes con la misión, visión y valores de la organización.

Algunas organizaciones cuentan con un paquete muy completo de competencias clave desarrolladas y cuya aplicación y certificación será tarea permanente a implementar. Para implementar la metodología de Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias laborales se requiere contar con un paquete de normas de competencia, estar en una etapa por lo menos incipiente de certificación por competencias y contar con una infraestructura técnico-administrativa muy sólida, que permita empezar el camino en la administración de recursos humanos por competencias.

Los pasos a seguir en la realización de un diagnóstico por competencias son:

1. Determinación de las principales competencias de la organización y laborales: La aplicación de este modelo implica contar con Normas Técnicas de Competencia Laboral, la cual constituirá la situación idónea y una situación real que estará determinada por el nivel que alcance el personal respecto a la norma.

2. Especificación de la situación real: Cada persona deberá ser evaluada para verificar si cumple o no con los estándares establecidos por la norma. Para ello se utilizarán diferentes estrategias que permitan obtener evidencias para verificar sus actitudes, conocimientos y aplicación en la vida laboral.
3. Análisis comparativo: Se refiere a la comparación entre el deber ser y el es.

Los criterios de desempeño son el deber ser, por ello para verificar la cercanía o lejanía que se tenga con ellos, será necesario solicitar las evidencias por producto y por conocimiento, así como aplicar algunos instrumentos que faciliten el estudio comparativo.

4. Determinación de diferencias o desviaciones: Este proceso ayuda a la certificación o no de la gente, de tal forma que es importante establecer con mucha precisión las diferencias para saber cuáles son las áreas de oportunidad a satisfacer. Con estos resultados se puede programar la capacitación enfocada a las competencias laborales.

b) Análisis de tareas

Effron y Ort (2010). El análisis de tareas sirve para determinar las necesidades de capacitación del personal nuevo. En particular con los trabajadores de menor jerarquía resulta común contratar individuos sin experiencia y capacitarlos. El objetivo es enseñarles las habilidades y el conocimiento que se requieren para que tengan un desempeño eficaz.

Por las características del mercado laboral existente en nuestro medio, es necesario contratar personal operativo sin experiencia para enrolarlos en las labores de producción. Las instalaciones de cada empresa requieren personal que se desempeñe, más que en el campo del esfuerzo físico, en el ámbito del

manejo de maquinarias y de los procesos de secado, almacenamiento y despacho de granos.

c) Capacitación en las tareas

Sheridan (2012). El propósito de la capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido más general, el propósito de la capacitación en las tareas es proporcionar los conocimientos y las habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.

Generalmente, la tarea general de una empresa incluye el desarrollo de varias tareas que requieren conocimientos específicos. La capacitación en las tareas facilita a los empleados la adquisición de los conocimientos necesarios para poder desenvolverse efectiva y productivamente. La capacitación en las tareas debe desarrollarse desde la inducción y debe reforzarse periódicamente.

d) El proceso de capacitación

Delfin (2011). Identifican cinco pasos a seguir en el proceso de capacitación.

- Determinar las necesidades de capacitación
- Establecer objetivos específicos
- Seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo
- Implementar los programas de capacitación y desarrollo
- Evaluar los programas de capacitación y desarrollo

En las grandes empresas existe una relación estrecha entre los objetivos organizacionales y los objetivos de los planes de capacitación. Dichos objetivos son planteados en base a un análisis de las necesidades específicas detectadas en el personal. Posterior a un estudio de las capacidades

individuales de las personas a capacitar se seleccionan los métodos de aprendizaje. Luego viene la implementación y evaluación del plan.

2.17.4. Herramientas para la gestión de capacitación

Delfin (2011). La capacitación es una de las funciones claves de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones, y por consiguiente debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Por tanto la administración y el desarrollo del personal deben entenderse como un todo.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) Las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) Los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d) El sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) Los expedientes del personal.

2.1.7.5. Etapas de la gestión de capacitación

a) Análisis de las necesidades

Sheridan (2012). Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos a través de la capacitación, que se presenta como una alternativa, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

El análisis de las necesidades de capacitación en una organización tiene dos enfoques: correctivo y prospectivo.

El primero, identifica necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales. Entre los métodos de detección de necesidades se encuentra los siguientes:

- a) Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando las “competencias efectivas” de la persona (tareas que es capaz de realizar) con las “competencias deseadas”(las tareas que debería ser capaz de realizar), o los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto.
- b) Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal.
- c) Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos.

El enfoque prospectivo, está orientado a proveer las necesidades de capacitación, de aquí resultarán los cambios proyectados en el contenido, en los requisitos de los puestos de trabajo, en innovaciones tecnológicas, cambios organizacionales, movimientos del personal, transferencias y promociones.

b) Planificación de la capacitación

Sheridan (2012). Implica seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad, evaluar el conjunto de propuestas de capacitación, seleccionar aquellas que se incluirán en el plan general y elaborar el Presupuesto.

Se recomienda que sea la dirección de la institución la que evalúe dichas propuestas, a fin de seleccionar la que presente mejor propuesta, con la cual se elaborará el Plan General de Capacitación y su presupuesto.

c) Ejecución y control de las acciones de capacitación

Delfin, (2011). Este aspecto contempla algunas tareas:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas.
- c) Organizar acciones de capacitación interna.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto.
- i) Llevar un registro de los participantes en la acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

En síntesis, los factores claves para evaluar cualquier proyecto de capacitación son los siguientes:

- a) Antecedentes económicos, legales y técnicos de la institución capacitadora.
- b) Antecedentes del personal docente.
- c) Objetivos de aprendizaje que persigue al curso.
- d) Requisitos de entrada de los participantes.
- e) Métodos y medios de enseñanza-aprendizaje.
- f) Criterios y procedimientos de evaluación de aprendizaje.
- g) Material didáctico y los recursos de aprendizaje.
- h) Costo.

2.1.7.6. Evaluación del impacto de la capacitación

Sheridan, (2012). Consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que este le reporta a la institución. Para fines de la evaluación de impacto, es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, los costos directos de impartir la capacitación y una serie de costos adicionales que se derivan de la ejecución de las acciones.

Entre los más frecuentes tenemos: el costo de diseño, de entrenamiento del personal, gastos de administración y costos indirectos asignados a la acción de capacitación, gastos de difusión y promoción, el tiempo de trabajo de los participantes y de los capacitadores.

Los beneficios de la capacitación tienen que ver con la reducción de los costos operacionales a partir de una mejor utilización de los recursos, por lo que pueden ser medibles y valorizados. Estos tienen que ver con economías en el uso de recursos humanos, los recursos materiales y los servicios, y los equipos y las instalaciones.

2.1.7.7. El perfil del encargado de capacitación

Delfin (2011). Las funciones pueden estar encargadas a una sola persona o una unidad de la organización. En cualquier caso, es importante que el encargado de capacitación tenga un nivel jerárquico que le permita estar bien informado de las políticas de personal de su empresa o institución, así como también relacionarse con los directivos de su organización y con los especialistas de los organismos externos de capacitación.

1. Funciones del encargado de la capacitación

Delfin (2011). Este debe cumplir una variada gama de funciones directivas, técnicas y Administrativas, tanto de carácter asesor como de línea. La siguiente lista resume sus principales tareas:

2. Funciones directiva

- a) Asesorar a la dirección de la institución en la formulación de las políticas de personal, especialmente en lo relativo a las políticas y planes generales de capacitación.
- b) Participar en la implementación de las políticas de personal, relativas al reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, las carreras internas y los retiros.
- c) Promover el fortalecimiento de la capacitación en la organización.

3. Funciones técnica

- a) Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores, línea relacionada con el análisis de necesidades de capacitación y el diseño de acciones de capacitación internas.
- b) Coordinar la elaboración del plan general de capacitación
- c) Evaluar las propuestas de programas de capacitación externos.
- d) Prestar apoyo logístico para la ejecución del plan general
- e) Asesorar al personal respecto a las especificaciones de las acciones de capacitación en las cuales participaran.
- f) Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con la evaluación del impacto de la capacitación.
- g) Monitorear la ejecución de las acciones de capacitación, tanto externas como internas.

Funciones administrativa

- a) Preparar y controlar la ejecución de los planes y presupuestos generales de capacitación.
- b) Mantener relaciones con los oferentes de servicios de capacitación externos.
- c) Mantener los sistemas de información relacionados con la capacitación, entre ellos, los registros de organismos de capacitación, de ofertas de acciones y cursos de capacitación externo, del personal docente, de los participantes en las acciones de capacitación, y las estadísticas de capacitación.
- d) Participar en la contratación de los servicios de capacitación externos.

2.1.7.8. Características del personal de capacitación

Sheridan (2012). Requieren que el encargado de la capacitación tenga un nivel de educación superior, posea una amplia experiencia en el área de la capacitación y una cierta antigüedad en la institución. Respecto a los rasgos de responsabilidad, es recomendable que este sea una persona creativa, autónoma, analítica, ponderada y emocionalmente equilibrada, además debe poseer condiciones de liderazgo y facilidad de comunicación con todos los niveles de organización.

2.1.7.9. Usuarios finales de la capacitación

Sheridan (2012). En el trabajo de la calidad, es fundamental conocer al usuario. Trabajar la calidad, dicen muchos autores, es centrarse en las necesidades de las personas y tratar de satisfacerlas. Es por ello, que la reflexión sobre la calidad de la capacitación debe iniciarse reflexionando sobre aquellos que se capacitan. Las palabras cliente y usuario están siendo usadas en el ambiente educacional.

2.1.7.10. Necesidades de los usuarios

Delfin (2011). Es siempre recomendable reiterar la importancia de realizar un análisis de necesidades antes de emprender cualquier acción de capacitación. Debemos partir de lo que requieren las personas y la sociedad en su desarrollo.

Desde un punto de vista técnico-pedagógico hay también importantes necesidades que requieren los usuarios. Hay una tendencia hacia una mayor autonomía del estudiante y control de la planificación y ejecución del proceso de aprendizaje. El autor sintetiza en base al análisis de las investigaciones, tres formas distintas de ver concretada esta tendencia:

- a) El enfoque del aprendizaje basado en los recursos, en el cual el profesor tiene el papel de administrador de recursos de aprendizaje.
- b) El enfoque de la responsabilidad compartida para la planificación de programas individuales de estudio, con contratos de aprendizaje y énfasis en el control por parte de los participantes.
- c) El enfoque de dar poder al alumno, a través de concentrarse en el desarrollo de habilidades de aprendizaje y estrategias cognitivas por medio de técnicas, tales como los mapas conceptuales.

2.1.7.11. Características de la calidad de capacitación

a) El diseño o planificación de la capacitación

Harris (2011). El diseño de la capacitación es un proceso complejo, con múltiples elementos a cuidar para lograr buenos niveles de calidad. Es casi común afirmar que el diseño debe ser integral, partiendo desde contexto, las necesidades y las competencias hasta la evaluación final, con procedimientos e instrumentos establecidos para el proceso de aprendizaje. Conviene, sin

embargo, entrar al interior de este ciclo. En una revisión rápida de los elementos fundamentales del diseño, se pueden nombrar, a nivel inicial general, el análisis del contexto y de las necesidades y la traducción e interpretación de los resultados de estos análisis en un plan de capacitación.

Características:

El diseño de la capacitación debe ser puesto en práctica en base a una gestión pedagógica y técnico-administrativa.

La gestión pedagógica, implica el cumplimiento del programa y otros componentes del diseño; mientras que la gestión técnico-administrativa tiene relación con la cantidad, calidad y oportunidad de las condiciones de implementación.

Monitoreo y supervisión, son aquí dos conceptos claves para lograr buenos niveles de calidad. El monitoreo busca lograr que lo que debe hacerse se haga, y la supervisión acompañará formativamente el proceso para detectar sus desviaciones respecto al diseño.

b) La capacitación

Cada acción de capacitación tiene una estrategia inicial de dónde y cómo se va a realizar. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo nos llama a evitar cuatro trampas al planificar la formación de recursos humanos:

a) Confiar únicamente en la educación institucional y no considerar las necesidades de combinar las acciones en el terreno con las empresas, observación del trabajo de los compañeros, etc.

b) Confiar solamente en la formación en el terreno y a través de vías no formales, existe el peligro de preparar a un trabajador para un tipo de

institución y de producción “encasillado” frente a un futuro desempleo e incluso a un cambio tecnológico dentro de la institución.

c) Preparar exclusivamente en aspectos técnicos específicos y no dar formación general. Los trabajadores requieren también calificaciones intangibles, como: personalidad, adaptabilidad, independencia, responsabilidad y facilidad de comunicación.

d) Formar exclusivamente para las instituciones grandes y medianas, olvidando que la formación es un derecho de todos. En el caso de los miembros de instituciones pequeñas y de microempresas, corresponde a los poderes públicos y sindicatos idear soluciones que faciliten la formación, pues no basta con un buen análisis de necesidades y un buen programa. Faltan a lo menos dos puntos fundamentales:

El diseño o planificación metodológica de cómo en realidad se va a llevar a efecto el proceso de aprendizaje; vale decir, de cómo y con qué se llevará a cabo el proceso; y el diseño de la gestión administrativa, que apoyará el proceso enseñanza-aprendizaje.

Un diseño de buena calidad tiene que ver también con el sistema de apoyo, para la aplicación del programa, como: los textos para la capacitación, los materiales bibliográficos de consulta, los medios audiovisuales, los simuladores, el computador

Características:

Al final de la intervención pedagógica, el participante recibe un certificado, que le reconoce a sí mismo; y delante de los demás, un determinado logro y una nueva capacidad.

Una calidad de uso significa que se ha producido un cambio efectivo y permanente en el participante en cuanto a los fines de la capacitación, que

pueden ser de desarrollo personal y social, adquisición de conocimientos y mejoramiento de procesos de pensamiento, formas más efectivas o nuevas de actuar. En síntesis, se trata de que sucedan cambios a raíz del aprendizaje.

2.1.8. Presupuesto participativo

Jenriquez, (2011). El objetivo es permitir que cada ciudadano pueda intervenir en la creación de las políticas públicas y en las demás decisiones de gobierno que tengan importancia para el futuro de la ciudad.

Se trata de una herramienta técnica que garantiza la participación de la comunidad en las etapas de la elaboración, definición y control de la ejecución del presupuesto, a través del relevamiento de las demandas de los distintos sectores de la sociedad, consenso sobre las prioridades de cada lugar y seguimiento del cumplimiento de lo aprobado por la ley del Presupuesto anual.

El presupuesto participativo es una propuesta que plantea inaugurar un nuevo ejercicio del poder municipal, basado en la participación ciudadana en las instancias de discusión y toma de decisiones respecto de sus principales necesidades. Es una acción que tiene como objetivo dar mayor eficiencia y transparencia a la gestión municipal.

2.1.8.1. Beneficios

- **destino.www.presupuestosparticipativos.com.** Mejorar la participación en el proceso de toma de decisiones y en la creación de políticas públicas, pues la discusión en amplios foros sociales y consensuados respecto del presupuesto municipal, hará posible que lo planificado se cumpla en tiempo y lugar convenidos.
- Mejorar el control de los actos y gestión administrativa de las autoridades y demás funcionarios del gobierno autónomo descentralizado.

- Garantizar la participación de la comunidad en la etapa de la elaboración, definición y control de la ejecución del presupuesto.
- Es un instrumento técnico y consensado para la ejecución del presupuesto, que tiende a mejorar la calidad de vida de la población.
- Fortalece una mejor relación y comunicación entre las instituciones públicas y la sociedad.
- Optimiza la asignación de recursos estatales y la generación de recursos propios mediante la participación ciudadana.
- Robustece el sistema democrático y compromete a los ciudadanos con el fortalecimiento de las instituciones.
- Permite que el ciudadano, de mero espectador, pase a tener una participación activa y trascendente en la vida pública y en la construcción de su entorno.

2.1.8.2. Limitaciones

- Debe existir un importante esfuerzo de difusión y capacitación a los ciudadanos, de los mecanismos y posibilidades de participación en este ámbito.
- Insuficiente decisión política para institucionalizar esta herramienta de planificación y desarrollo.
- Posible resistencia por parte del sector político a permitir la participación de la sociedad civil en la gestión municipal.
- Tenor por parte de los gobernantes a la pérdida de poder al compartir sus decisiones.

- Falta de acceso a la información presupuestaria por parte de los ciudadanos.
- Complejidad deliberada del Presupuesto por un lado, y por el otro, lenguaje poco claro.
- Desconocimiento de la comunidad de los beneficios de participar en la elaboración del presupuesto y de cómo implementarlo.

2.1.8.3. Importancia del presupuesto participativo

La importancia del Presupuesto participativo radica en la finalidad:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Con el promedio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas a lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas de presupuestos sirven como guía durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría, a pensar en las necesidades totales, a dedicarse y planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas de la capacitación.

- Los presupuestos participativos sirven como medio de comunicación entre unidades de determinado nivel, y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que las autoridades observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto para dicho periodo.

2.1.8.4. Presupuestos participativos, una estrategia de desarrollo

Jenriquez, (2011). En estos tiempos de democracia moderna, es la participación ciudadana la que enriquece la acción de los gobiernos locales, pues acerca la gestión administrativa a la discusión y toma de decisiones de la población. Esto significa que los gobiernos autónomos descentralizado ver al presupuesto participativo como la construcción de una estrategia para el desarrollo local.

2.1.8.5. Desempeño laboral

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Se define desempeño laboral como aquellas acciones o comportamiento observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y de las competencias de cada individuo en y su nivel de contribución a la empresa.

a) Base legal

Art. 100

Constitución de la República del Ecuador. En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.
2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios, y demás instancias que promueva la ciudadanía.

Art. 215. Presupuesto

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.- El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deber ser elaborado participativamente, de acuerdo a la Constitución y la ley. Las inversiones presupuestarias se ajustarán a los planes de desarrollo de cada

circunscripción, los mismos que serán territorializados para garantizar la equidad a su interior.

Art. 216.- El ejercicio financiero de los gobiernos autónomos descentralizados se iniciará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año, y para ese período deberá aprobarse y regir el presupuesto. No podrá mantenerse ni prorrogarse la vigencia del presupuesto anterior.

Art. 238. Participación ciudadana en la priorización del gasto.- Las prioridades de gasto se establecerán desde las unidades básicas de participación y serán recogidas por la asamblea local o el organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación.

Art. 241. Participación ciudadana en la aprobación del anteproyecto de presupuesto.- El anteproyecto de presupuesto será conocido por la asamblea local del organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación, antes de su presentación al organismo legislativo correspondiente, y emitirá mediante resolución su conformidad con las prioridades de inversión definidas en dicho instrumento. La resolución de dicho organismo se adjuntará a la documentación que se remitirá conjuntamente con el anteproyecto de presupuesto al organismo legislativo local.

Art. 67. Del presupuesto participativo

Ley Orgánica de Participación Ciudadana.- Es el proceso mediante el cual, las ciudadanas y los ciudadanos, de forma individual o por medio de organizaciones sociales, contribuyen voluntariamente a la toma de decisiones respecto de los presupuestos estatales, en reuniones con las autoridades electas y designadas.

Art. 68. Características del presupuesto participativo.- Los presupuestos participativos estarán abiertos a las organizaciones sociales y ciudadanía que deseen participar, suponen un debate público sobre el uso de los recursos del Estado; otorgan poder de decisión a las organizaciones y a la ciudadanía para definir la orientación de las inversiones públicas hacia el logro de la justicia redistributiva en las asignaciones.

Los presupuestos participativos se implementarán de manera inmediata en los gobiernos regionales, provinciales, municipales, los regímenes especiales y, progresivamente, en el nivel nacional.

El debate del presupuesto se llevará a cabo en el marco de los lineamientos del Plan de Desarrollo elaborado por el Consejo Local de Planificación del nivel territorial correspondiente y, en el caso que corresponda, a la planificación nacional.

Art. 69. Articulación de los presupuestos participativos en los planes de desarrollo.- La participación ciudadana se cumplirá, entre otros mecanismos, mediante el proceso de elaboración del presupuesto participativo, de acuerdo con los lineamientos del Plan de Desarrollo elaborado por el Consejo Nacional de Planificación Participativa y los consejos locales de planificación participativa en el nivel territorial correspondiente.

Estos planes deberán ser elaborados de abajo hacia arriba o promover la sinergia necesaria entre los planes de desarrollo de los diferentes niveles territoriales.

CAPÍTULO III.
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

La presente investigación se realizó en el ámbito de la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, una acción de gobierno que involucra a toda la población de esta jurisdicción territorial.

El gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, está ubicado en la Cooperativa 2 de Mayo, Av. Quevedo

La duración de la investigación fue de 180 días.

3.1.2. Materiales y Equipos

La investigación requirió del empleo de los siguientes recursos: humanos, materiales y equipos:

Cuadro 1. Materiales y equipos en el Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo para Los Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón El Empalme, Año 2013.

Humanos	Cantidad
La investigadora	1
Director Administrativo Gobierno Autónomo Descentralizado	1
Materiales	
Carpetas	8
Papelería (resmas)	4
Lápices	4
Lapiceros	4
Cartuchos	5
Servicios	

Movilización	60
Consumo telefónico (tarjetas)	3
Impresión de borradores	10
Internet (horas)	30
Equipos	
Computador	1
Impresora	1
Cámara fotográfica	1
Pen driver	1
CD	7

3.1.3. Tipos de investigación

En la presente investigación se emplearon los siguientes tipos de investigación:

a) Descriptiva

Este tipo de investigación permitió explicar los campos problemáticos que se advierten en torno al objeto de estudio (gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme), la revisión de literatura, el desarrollo de todo el proceso de la investigación de campo y el plan de capacitación en presupuesto participativo.

b) De campo

Esta investigación permitió recabar datos e información de la realidad donde se realizó la investigación; esto es, en contacto directo con los actores involucrados en el tema: autoridades, funcionarios que fueron consultada a través de encuestas y entrevistas.

c) Bibliográfica

Permitió recabar la información que servirá como marco de referencia conceptual para el estudio de los diferentes aspectos que se abordaron, la búsqueda de información se realizó en fuentes de consulta contenidas en Constitución de la República, Leyes, Códigos, Reglamentos, artículos científicos, libros, revistas científicas y páginas de internet.

3.1.4. Métodos

a) Inductivo

La aplicación de este método permitió obtener la verdad de los hechos que se investigaron, partiendo del estudio de elementos particulares, como es el desempeño de los funcionarios que trabajan en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, y así se llegó a establecer generalizaciones sobre la calidad de su gestión administrativa.

b) Deductivo

Este método hizo posible que se realicen los estudios en torno a variables temáticas pre-establecidas, y así inferir conclusiones lógicas sobre las bondades del plan capacitación en presupuesto participativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme.

c) Analítico

A través de éste método se realizó la estructura del plan de capacitación en presupuesto participativo, análisis que hizo posible la comprensión del objeto de estudio, de sus campos problemáticos, la comprobación de la hipótesis y además alcanzar los objetivos de la investigación.

d) Sintético

Porque es necesario acudir a la síntesis en los aspectos temáticos, sin dejar de ser objetivos ni afectar la claridad y la comprensión, mostrando el objeto de estudio desde un punto de vista global y general.

3.1.5. Fuentes

a) Primarias

Porque se acudió a fuentes de información directas, a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como: observaciones directas, encuestas y entrevistas.

b) Secundarias

Se recurrió a fuentes bibliográficas actualizadas contenidas en libros, revistas, reglamentos, leyes, códigos, páginas de internet, estadísticas, entre otros.

3.1.6. Técnicas e instrumentos de investigación

a) Observación directa

Se empleó esta técnica para recolectar datos de los actores del objeto de estudio en el lugar donde se realizó la investigación.

b) Encuestas

Se aplicó a la población considerada en la muestra, de donde se obtuvo los datos de la investigación, sus expectativas y atención a sus requerimientos; y por consiguiente se utilizó un cuestionario de preguntas. Ver anexo 1.

c) Entrevista

Se realizaron entrevistas al señor Alcalde, Director Financiero y Jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme. Ver anexo 2.

3.1.7. Población y Muestra

Con el fin de obtener la información relacionada con la presente investigación, se tomó como universo a los funcionarios del GAD Municipal del cantón El Empalme que son 147 personas.

El tamaño de la muestra fue de 147 encuestas por lo tanto no se aplicó ninguna fórmula estadística; además se entrevistó al señor Alcalde, al Jefe del Departamento Financiero y Jefe de Talento Humano.

3.1.8. Procedimiento Metodológico

Para realizar la investigación y conllevar a diseñar el plan de capacitación, el instrumento que se utilizó es el cuestionario, el que permitió tener información y datos de los diferentes actores, el instrumento fue aplicado a los funcionarios del GAD Municipal del cantón El Empalme. Las preguntas que se realizaron conllevaron a determinar la necesidad del plan de capacitación.

Para aplicar la técnica de investigación, se diseñó como el instrumento la guía de la entrevista con preguntas abiertas o de razonamiento a los funcionarios, con la finalidad de obtener información y datos de los actores sociales los cuales se constituyen en la población del GAD del cantón El Empalme.

Diseño del Plan de capacitación

El plan estratégico cuenta con la siguiente estructura:

- **Presentación**

Se realizó una presentación la cual fue responsable la máxima autoridad del Municipio del GAD de El Empalme, el señor Alcalde Washington Álava.

- **Introducción**

Aquí se detalló un resumen de los principales elementos del plan tomando en cuenta la técnica macro, meso e intro.

- **Misión y Visión**

Se enunció la Misión, visión y valores o principios que guían al presupuesto participativo del Cantón El Empalme.

- **Análisis**

Se analizó la temática de los presupuestos participativos, así como un estudio del organigrama institucional, líderes sociales e instituciones locales con las que se puede contar como actores del presupuesto participativo.

- **Plan de Capacitación**

Proyectos de cambio y resultados esperados.

Cronograma general de implantación del plan.

Recursos destinados.

Estructura organizativa. Responsables.

Sistema de seguimiento y evaluación.

Las conclusiones y recomendaciones se elaboraron en base a los resultados de la investigación de campo y de los objetivos.

CAPÍTULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultado de la encuesta realizada a los Funcionarios del área Administrativa

1. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, promueve la participación de la ciudadanía en la elaboración del presupuesto?

Cuadro 2. Se promueve la participación ciudadana en la elaboración del presupuesto.

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	38	26%
NO	109	74%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme
Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

Como se refleja en el cuadro 1, el 74% de los encuestados dicen que no se promueve la participación ciudadana en la elaboración de presupuesto; mientras que el 26% dice que si lo hacen.

2. ¿Considera necesario que la ciudadanía asuma un rol activo de participación en la elaboración del presupuesto?

Cuadro 3. La Ciudadanía debe participar en la elaboración del presupuesto.

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	132	90%
NO	15	10%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme
Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

El 90% de los encuestados manifiestan que Si se debe permitir la participación de la ciudadanía en la elaboración de presupuestos; mientras que el 10% indican que no se debería permitir. Cuadro 2.

3. ¿Cree usted que el presupuesto participativo es una herramienta que orienta la gestión administrativa?

Cuadro 4. El presupuesto participativo es una herramienta que orienta la gestión

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	142	97%
NO	5	3%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme
Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

De acuerdo a las encuestas realizadas el 97% de los encuestados indican que el presupuesto participativo Si es una herramienta que orienta la gestión administrativa; mientras que el 3% indica que no lo es. Cuadro 3.

4. ¿Cree usted que la participación ciudadana en el control del gasto público, mejorará la transparencia de la gestión y la efectividad en la entrega de servicios públicos?

Cuadro 5. La participación ciudadana mejora la transparencia en la gestión

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	132	90%
NO	15	10%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme
Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

El cuadro 4 nos indica que el 90% de los encuestados dicen que la participación ciudadana en el control del gasto público, Si mejorará la

transparencia de la gestión y la efectividad en la entrega de servicios públicos; mientras que el 10% no creen que sería bueno.

5. ¿Cree usted que el presupuesto participativo exige de mayor responsabilidad a funcionarios y dirigentes políticos?

Cuadro 6. El presupuesto participativo exige mayor responsabilidad

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	120	82%
NO	27	18%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme

Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

Como indica en el cuadro 5, el 82% de los encuestados si creen que el presupuesto participativo exige de mayor responsabilidad a funcionarios y dirigentes políticos; mientras que el 18% creen que no exige tanta responsabilidad.

6. ¿Considera que la participación en la ciudadanía en la elaboración del presupuesto, generará mayor confianza en la atención a sus requerimientos sociales?

Cuadro 7. La participación de la ciudadanía genera mayor confianza

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	132	90%
NO	15	10%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme

Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

Como refleja en el cuadro 6, el 90% de los encuestados Si consideran que la participación en la ciudadanía, generará mayor confianza en la atención a sus requerimientos sociales; mientras que el 10% No lo considera.

7. ¿Se garantizará la ejecución de obras en cuanto al tiempo y montos asignados?

Cuadro 8. Se garantiza la ejecución de obra

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	122	83%
NO	25	17%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme

Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

El 83% de los encuestados manifiesta que Si se garantizará la ejecución de obras en cuanto al tiempo y montos asignados; mientras que el 17% indican no se lo hará. Cuadro 7.

8. ¿Estaría dispuesto a capacitarse en la elaboración del presupuesto participativo, a fin de contribuir y participar en la toma de decisiones?

Cuadro 9. Participaría en la toma de decisiones

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	134	93%
NO	13	7%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios GAD Municipal El Empalme

Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

Mediante la pregunta planteada el 93% de los encuestados dicen que si estarían dispuestos a capacitarse en presupuesto participativo y contribuir en la toma de decisiones; mientras que el 9% dicen que no lo harían. Cuadro 8.

4.1.2. Resultado de la entrevista realizada al señor Alcalde y Director del Departamento Financiero del GAD El Empalme.

Para tal efecto, se aplicó el siguiente código:

- a) Para el Alcalde, y
- b) Jefe de Departamento Financiero

Cuadro 10. Análisis de entrevista a Alcalde y Director financiero

N°	Preguntas	a)	b)
1	¿Se ha priorizado las demandas de la población en base a criterios técnicos y la participación de líderes comunitarios en la elaboración del presupuesto municipal?	El proceso del presupuesto participativo se dio con la participación de representantes de las comunidades quienes mediante mesas de debates y dialogo, concertaron las necesidades priorizando los proyectos y obras más necesarios para las comunidades.	Sí, esto lo determina el Art. 95 de la Constitución y lo ratifica el Art. 6 de la ordenanza que regula el presupuesto participativo R.O. #251 del 25/feb/2012.
2	¿Si la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, garantizan el derecho del pueblo a la discusión y toma de decisiones en la elaboración del presupuesto municipal, cumpliría usted esta disposición legal?	Desde que se aprobó y está en vigencia tanto la constitución como el COOTAD y la Ley de Participación Ciudadana he sido muy cuidadoso de cumplirlas en lo que corresponde a mis facultades y competencias.	Sí, las disposiciones mencionadas no son facultativas, estas son mandatorias, por lo tanto hay que cumplirlas.
3	¿Considera usted que el presupuesto participativo que supone un debate	Según la ley el poder ciudadano radica en el pueblo y ésta administración	El presupuesto participativo es una herramienta de planificación que nada

	público sobre el uso de los recursos públicos, otorgan poder político a las organizaciones y que pudieran interferir en la gestión administrativa?	ha sido y será de puertas abiertas para la participación e intervención de los ciudadanos y ciudadanas en la planificación conjunta de la Gestión Institucional.	tiene que ver con aspectos políticos. El presupuesto busca el desarrollo armónico de las circunscripciones territoriales.
4	¿Cree usted que el presupuesto participativo incentivará el apoyo técnico y logístico que puedan brindar las organizaciones sociales, centros de investigación, universidades al desenvolvimiento del proceso de gestión administrativa?	Es un proceso en el cual se pone de manifiesto no sólo las necesidades de una comunidad, institución u organización, sino también faculta que estas puedan ser parte de la corresponsabilidad social (técnica y financiera) para el beneficio colectivo.	Por supuesto, si no se elabora el presupuesto participativo, no podrá haber desarrollo equilibrado, a la vez que apoya la participación de los grupos sociales organizados del cantón.
5	¿Existe un rubro destinado para capacitación en presupuesto participativo en la institución?	Si, está dentro del presupuesto anual	Si, siempre se destina un rubro para esta actividad en el presupuesto anual.

Fuente: Entrevista a autoridades GAD Municipal El Empalme

Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

4.1.3. Resultados de la entrevista realizada al Jefe de Departamento de Talento Humano del GAD El Empalme.

Cuadro 11. Análisis de entrevista a Jefe de Dep. Talento Humano

Nº	Preguntas	Respuesta
1	¿Cuánto tiempo está en el cargo?	Encargada (30 días)
2	¿Se capacita al personal del GAD municipal?	Si, se los capacita a los que se encuentran vinculados a la visión y al plan de desarrollo.
3	¿Con que frecuencia realiza las capacitaciones?	Regularmente cuando se lo requiere.
4	¿Cuáles son los temas a tratarse en la capacitación?	Plan de Igualdad de Oportunidades a nivel local.
5	¿Todo el personal asiste a la capacitación?	No, solo los que se encuentran vinculados
6	¿Se ha hecho capacitación en presupuesto participativo?	Si, se ha hecho
7	¿Es conveniente capacitar en esta área?	Sí, es conveniente

Fuente: Entrevista a autoridades GAD Municipal El Empalme

Elaborado: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

4.2. Discusión

Los resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios demostraron que el 97% de los encuestados indican que el presupuesto participativo Si es una herramienta que orienta la gestión administrativa aceptando lo emitido por **Jenriquez, (2011)** que expresa que el Presupuesto Participativo tiene como objetivo permitir que cada ciudadano pueda intervenir en la creación de las políticas públicas y en las demás decisiones de gobierno que tengan importancia para el futuro de la ciudad.

La mayoría de los encuestados (90%) expresó que la participación ciudadana en el control del gasto público, Si mejorará la transparencia de la gestión y la efectividad en la entrega de servicios públicos por su parte en la página web del **presupuesto participativo**, expresa que permite mejorar la participación en el proceso de toma de decisiones y en la creación de políticas públicas, pues la discusión en amplios foros sociales y consensuados respecto del presupuesto municipal, hará posible que lo planificado se cumpla en tiempo y lugar convenidos.

El 83% de los encuestados manifiesta que Si se garantizará la ejecución de obras en cuanto al tiempo y montos asignados, aceptando lo emitido por **Jenriquez, (2011)**. En estos tiempos de democracia moderna, es la participación ciudadana la que enriquece la acción de los gobiernos locales, pues acerca la gestión administrativa a la discusión y toma de decisiones de la población. Esto significa que los gobiernos autónomos descentralizados tienen que ver al presupuesto participativo como la construcción de una estrategia para el desarrollo local.

En la entrevista a funcionarios de la entidad deja entrever que el presupuesto participativo es una herramienta de planificación que nada tiene que ver con aspectos políticos. El presupuesto busca el desarrollo armónico de las circunscripciones territoriales por lo tanto si no se elabora el presupuesto participativo, no podrá haber desarrollo equilibrado, a la vez que apoya la participación de los grupos sociales organizados del cantón, según lo emitido por la **Constitución de la República del Ecuador**. En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos.

El 93% de los encuestados dicen que si estarían dispuestos a capacitarse en la elaboración del presupuesto participativo, por lo tanto se acepta la hipótesis “Los funcionarios del GAD Municipal del cantón El Empalme están dispuestos a

capacitarse, contribuir y participar en la toma de decisiones en la elaboración del presupuesto participativo”.

CAPÍTULO V.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En base a los resultados encontrados en la presente investigación se concluye que:

- Existe las necesidades de capacitación entre los funcionarios Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Empalme puesto que el 91% de los encuestados dicen que si estarían dispuestos a participar en la discusión y toma de decisiones en la elaboración del presupuesto participativo.
- Se definió los objetivos de la capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Empalme; mediante la estructura del plan de capacitación y la elaboración el presupuesto del plan de capacitación.
- El plan de capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Empalme se estructuró con la definición de la metodología del plan de capacitación en presupuesto participativo, información del presupuesto participativo, priorización del Presupuesto Participativo, estudios Técnicos y Elaboración del Presupuesto participativo del GAD y validación y aprobación del Presupuesto Participativo.
- Se elaboró el presupuesto del plan de capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Empalme dando un monto total de \$ 11,613.00.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda:

1. Los directivos del GAD deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los funcionarios, pues se convierte en el primer vínculo entre el funcionario - directivos y la comunidad y de su aplicación dependerá el buen posicionamiento que tiene la institución.
2. Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la participación de los funcionarios en otros temas de índole general o particular.
3. El plan propuesto en función del conocimiento sobre presupuesto participativo debe ser aplicado.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

6.1. Propuesta

PLAN DE CAPACITACIÓN EN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME

6.1.1. Introducción

El objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades.

El Plan de capacitación en Presupuesto Participativo está destinado para que el GAD El Empalme plantee las bases y gestione este nuevo modelo de gobernanza urbana y rural, requiriendo para su implantación los pasos necesarios en función de los contextos particulares de las demarcaciones.

El Presupuesto Participativo se considera en este caso como una herramienta de participación ciudadana en donde la población, a través de la priorización de sus demandas, orienta el destino de los recursos delegacionales en materias que inciden en el desarrollo de El Empalme.

6.1.2. Justificación

En el Ecuador, desde el año 2001, varios municipios han incursionado en el proceso de elaboración participativa de los presupuestos, adaptando esta metodología a su situación particular, de modo que cada uno de ellos ha recreado su propio camino. En muchos casos su aplicación ha sido formal, se ha logrado solamente repartir los recursos públicos anuales sin un sentido estratégico, llegándose a una “mejor administración de la pobreza”, pero no se ha generado un proceso de cambio permanente y progresivo, al punto que en

algunos municipios el proceso se ha interrumpido, ha dado marcha atrás y ha sido abandonado.

Se espera que este Plan de capacitación oriente con claridad a todos los ciudadanos y ciudadanas de El Empalme para participar activamente en la construcción anual del presupuesto participativo del Cantón. Que lo convierta en una herramienta para la acción y que lo vaya perfeccionando en medio del proceso. Que esta metodología elaborada, logre que el reparto del presupuesto sea equitativo, que se invierta en las verdaderas necesidades de la ciudadanía, que aporte al desarrollo sostenible del cantón tanto rural como urbano y que permita construir un Gobierno Local más democrático que incluya a todas y a todos los ciudadanos de este cantón.

El Plan de Capacitación está orientado a contribuir con la gestión del Gobierno Central a través de los talleres del Presupuesto Participativo Basado en Resultados 2012 del Gobierno Municipal, a cargo de la sección de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; con la Asesoría de un Consultor Externo que fortalecerá a los Integrantes del Equipo Técnico Regional, y estos a su vez realizarán acciones de capacitación a los miembros de la entidad.

6.1.3. Objetivos

1) General

Mejorar los conocimientos en presupuesto participativo a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Empalme.

2) Específicos

- Capacitar a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Empalme en presupuesto participativo.

- Elaborar el presupuesto del plan de capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón EL Empalme.

6.1.4. Ubicación sectorial

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme está ubicado en la Cooperativa 2 de Mayo, Av. Quevedo.

6.1.5. Alcance

Lo señalado tiene su alcance en la propuesta de direccionar de manera correcta el Presupuesto Participativo local como un mecanismo de democracia directa que permite a la ciudadanía tomar conocimiento exacto sobre su realidad, discutir públicamente problemáticas y formular propuestas de solución a las mismas a partir de procesos colectivos de toma de decisiones y control, influyendo directamente sobre la utilización de recursos públicos.

En el plan de capacitación para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Empalme, se la diseño, tomando en cuenta las siguientes características:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Orientación y servicio.

6.1.6. Base Legal

Se basa en la ley COOTAD (2010) donde expresa que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía de Buen Vivir, a través del ejercicio de sus

competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen Gobiernos Autónomos descentralizados:

Los de las regiones

Los de las provincias

Los de los cantones o distritos metropolitanos

Los de las parroquias rurales

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán formarse circunscripciones territoriales indígenas, afro ecuatorianas y montubias, de conformidad con la Constitución y la Ley. La provincia de Galápagos, de conformidad con la Constitución, contara con un Consejo de Régimen Especial.

6.1.7. Desarrollo de la propuesta

6.1.7.1. Organización Municipal

MISIÓN INSTITUCIONAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Empalme, ejerce sus competencias públicas mediante la planificación, regulación, ejecución y promoción del desarrollo integral sostenible y sustentable del cantón, a través de la oferta y ejecución de servicios, planes y programas de calidad, eficientes y transparentes, con la participación decisiva y permanente de la ciudadanía, corresponsable socialmente en la búsqueda y consecución del buen vivir, de conformidad con la Ley.

VISIÓN INSTITUCIONAL

Ser un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, líder en la administración y gestión de lo público, basado en relaciones de equidad,

honestidad, transparencia, eficiencia, compromiso, inclusión, lealtad y corresponsabilidad con sus ciudadanos, transformando al cantón El Empalme en un sector próspero y atractivo para la inversión en bienes, servicios, cuidado del medio ambiente y un referente del buen vivir en la zona norte de la Provincia del Guayas.

VALORES

Los valores que orientan el cumplimiento de la misión son:

- Responsabilidad social
- Profesionalidad
- Transparencia
- Flexibilidad

6.1.7.2. Organización Municipal

Estructuralmente el GAD Municipal del cantón El Empalme, está formado por 4 en nivel asesor; 8 en nivel de apoyo y 3 en nivel operativo; lo ideal es que cada encargado de los distintos departamentos o jefaturas tengan un grado de profesionalidad que corresponda a su cargo a más de la respectiva experiencia Anexo 7.

6.1.7.3. Plan de Acción

La estructura del presupuesto participativo se comprenderá de varias fases, antes de iniciar el plan de capacitación en presupuesto participativo se debe asegurar el cumplimiento de las siguientes condiciones básicas:

- Clara voluntad política del Alcalde y de los Concejales, para una gestión compartida de los recursos públicos, especialmente en cuanto al cumplimiento de los compromisos adquiridos con la población.

- Voluntad de capacitar a los funcionarios en cuanto a materia de presupuesto, en general y en presupuestos participativos en particular.
- Posibilidad de informar a la población de los pasos del proceso: lugares fechas de reuniones, reglas de juego, resultados, avances de obras, etc.
- Posibilidad de fomentar una distribución más justa de los recursos, a través de la jerarquización de demandas, y de la aplicación de criterios definidos. Estas son las fases a utilizar para elaborar el Plan de capacitación en presupuesto participativo:

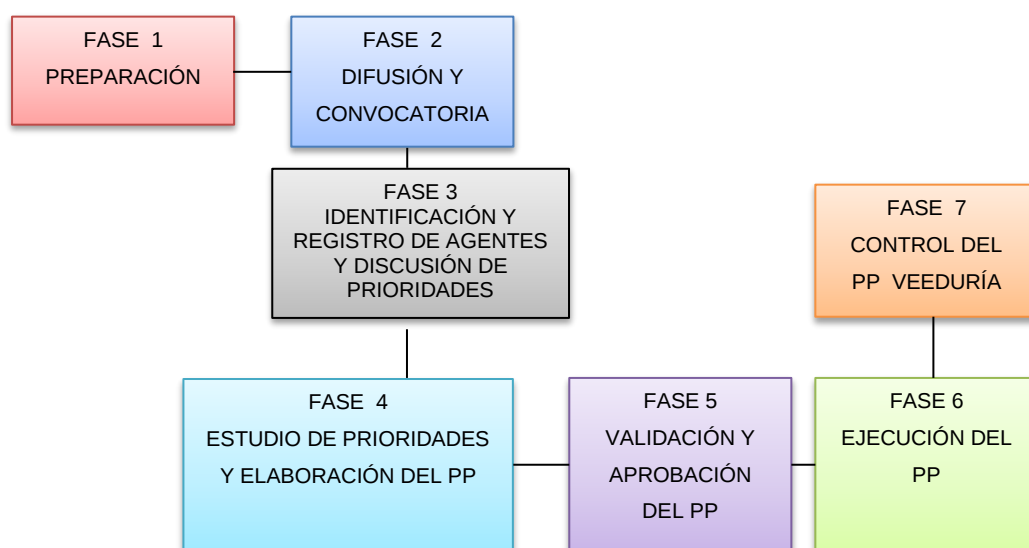


Gráfico 1. Fases del Presupuesto Participativo

Elaborado por: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

a. Primera Fase

Definición de la metodología del plan de capacitación en presupuesto participativo.- Para la implementación del Plan de capacitación del presupuesto participativo del Cantón El Empalme es construido por los actores locales, a partir de la realidad de su entorno. En la definición de la metodología participan como equipo técnico:

- Alcalde
- Un Concejal delegado por el Consejo Municipal
- Directores Departamentales
- Jefes Municipales
- Un Representante de la Asamblea Cantonal
- Un Asesor en Presupuestos Participativos

Estos participantes deben de elegir a la comisión técnica que elaborara el Plan de capacitación del presupuesto participativo conjuntamente con la ciudadanía para lo cual se ha elaborado un organigrama sugiriendo como debe de quedar esta comisión técnica.

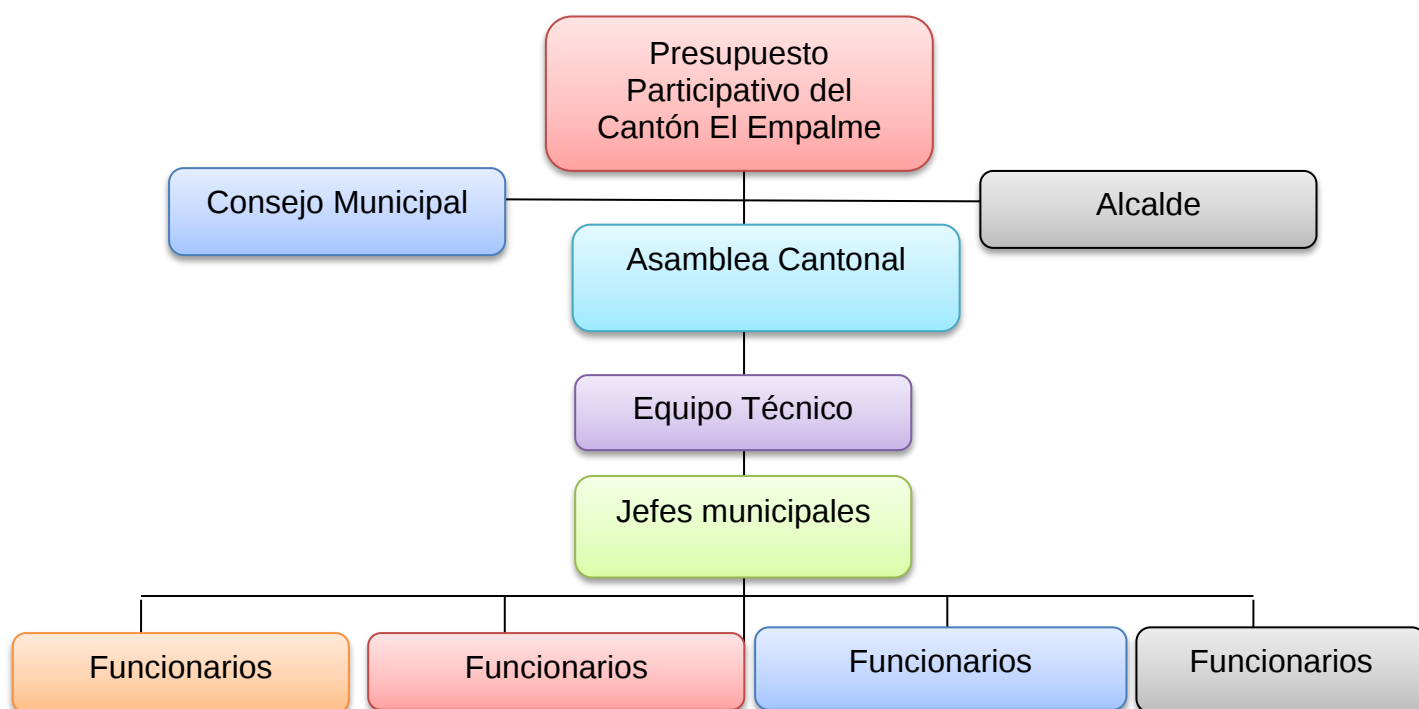


Gráfico 2. Organigrama del Presupuesto Participativo de El Empalme

Elaborado por: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

De esta misma forma el equipo técnico debe de formar las siguientes comisiones:

- **Comisión de Participación Ciudadana:** Juega un papel central en la ejecución del Plan de capacitación del presupuesto participativo está encargado de:

- Realizar la campaña de difusión del Plan de capacitación del presupuesto participativo y las convocatorias a las plenarias, asambleas y reuniones previstas en el proceso.

- Realizar las reuniones y votaciones previstas.

- Recopilar las demandas de la población y canalizarlas a las direcciones correspondientes.

- Preparar y realizar los trabajos de los talleres de Capacitación.

- Coordinar el trabajo de las comisiones involucradas.

- **Comisión de Relaciones Públicas y Logística:** Se encarga de realizar las campañas de difusión del ejercicio, de convocar a reuniones y votaciones y de divulgar los resultados del proceso y los avances de la gestión de proyectos y servicios (rendición de cuentas).

- **Comisión Jurídica:** Se encarga de viabilizar jurídicamente las demandas de los ciudadanos.

- **Comisión de Obras Públicas e infraestructura:**

Calcular los recursos de obras que serán sujetos de discusión por parte de la población. Realizar la viabilidad técnica de las demandas de obras y desarrollo urbano, presentadas por los ciudadanos.

- **Comisión de Desarrollo productivo:** esta comisión se encargara de fomentar los proyectos productivos en las mesas de discusión, así como asesorar.

El cronograma de actividades del Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo 2014, y los actores del mismo son los siguientes:

Cuadro 12. Calendario del Plan de capacitación del presupuesto participativo del Cantón El Empalme

	MOMENTOS	AGENTES INSTITUCIONALES
	Creación del Comité Técnico.	Alcalde, Directores, Jefes, Asesor, Concejales
	Elaboración de la Metodología	Equipo técnico
	Formar Comisiones	
	Capacitación del Equipo Técnico en Presupuesto Participativo.	Asesor de Presupuestos Participativos
	Difusión del Presupuesto Participativo	Comisión de Relaciones Públicas y Logística.
	Convocatoria del PLAN DE CAPACITACIÓN EN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO.	Comisión de Participación Ciudadana.
AÑO 2014	Instalación de mesas ciudadanas.	
	Capacitación de la Ciudadanía	Comisión Jurídica.
	Discusión de mesas ciudadanas en base a los ejes estratégicos	Comisión de Obras Públicas e infraestructura.
		Comisión de Servicios Básicos.
		Comisión de Desarrollo productivo.
	Mesas ciudadanas entregan al equipo técnico las prioridades de sus necesidades.	
	GAD valoriza técnica y financieramente las necesidades.	
	Validación y aprobación del Presupuesto Participativo.	
	Firma de acta de Compromiso con la Ciudadanía.	
	Capacitación en Veedurías Ciudadana	
	Elección de Comité de veeduría ciudadana	

Elaborado por: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

En el Transcurso del año 2014 se realizarán las siguientes fases:

- Ejecución del Presupuesto Participativo.
- Control y veeduría ciudadana de la ejecución del Plan de capacitación del presupuesto participativo.

b. Segunda Fase

Información del presupuesto participativo

En el mes de abril se realizara la campaña informativa, en la cual se le da a conocer a los funcionarios:

- Qué es el Plan de capacitación del presupuesto participativo
- Cuáles son sus alcances
- Como se define el Plan de capacitación del presupuesto participativo
- Cuál es la metodología a aplicar
- El calendario de actividades

Las labores de difusión a cargo de la comisión de Relaciones Públicas y logística y la Comisión de Participación Ciudadana, puede apoyarse en los líderes de la Asamblea Cantonal, y en las organizaciones sociales y civiles (ciudadanos) interesados en el Plan de capacitación del presupuesto participativo, por otra parte se recomienda diseñar una estrategia de comunicación en donde se prevea la participación de diseñadores gráficos (para un diseño profesional de los materiales de difusión. Tanto para las labores de difusión como para las convocatorias a las diferentes reuniones y asambleas previstas en el proceso se sugiere hacer:

- Invitaciones
- Uso de gigantografías y carteles
- Pintadas de Muros
- Invitaciones personalizadas

c. Tercera Fase

Priorización del Presupuesto Participativo

En esta fase al ser de base territorial se realizan plenarias de capacitación a la ciudadanía acerca del presupuesto participativo, y se expone de parte del

equipo técnico los proyectos para definir las obras que van a realizar en el siguiente año y cuál es el status de algunas obras que se ejecuten en cada una de las zonas del cantón.

d. Cuarta Fase

Estudios Técnicos y Elaboración del Presupuesto participativo del GAD

Todo Agente Participativo está en el derecho de presentar iniciativas de proyectos a ser sometidos al proceso de Presupuesto Participativo.

Los Proyectos podrán ser de Infraestructura, Desarrollo Económico, Social, Medio Ambiente, Gestión de Riesgos, servicios, generación de Fortalecimiento de Capacidades u otros que sugieren los ejes estratégicos de este Plan y que recojan las principales aspiraciones de la Sociedad en términos del desarrollo y en concordancia con los objetivos y Ejes del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Una vez que las peticiones han sido revisadas por las comisiones, serán entregadas en una matriz que elaborara la comisión de participación ciudadana, al GAD para su valoración técnica y financiera.

5. Quinta Fase

Validación y aprobación del Presupuesto Participativo

Para esta etapa se debe convocar una Asamblea Cantonal para que la sociedad civil conozca, apruebe, y selle el compromiso con sus autoridades.

El Presupuesto Participativo es aprobado por los miembros del Concejo Municipal, luego que la Asamblea Cantonal y los Agentes Participantes en general formalicen suscribiendo el Acta respectiva de los acuerdos y

compromisos correspondientes para luego ser difundidos entre la población a través de los medios de comunicación masiva.

En el acta de compromiso debe de existir un acuerdo de respetar la matriz presupuestaria.

e. Sexta Fase

Ejecución del presupuesto participativo

Esta fase se la realiza en el siguiente año de la elaboración del Presupuesto, donde se trata de las siguientes actividades: difusión de los resultados del presupuesto participativo, implementación de las obras y proyectos del Plan de capacitación del presupuesto participativo, seguimiento y control de obras y proyectos ya en ejecución.

Al hablar de ejecución del presupuesto participativo hablamos del cumplimiento de los acuerdos suscritos en el acta de compromiso firmada en la asamblea de aprobación.

f. Séptima Fase

Control del Presupuesto Participativo

La Asamblea Cantonal deberá elegir una comisión de veeduría ciudadana del Presupuesto Participativo para el Año Fiscal 2014, estará conformado por miembros elegidos entre los Agentes Participantes de la sociedad civil; este se conforma al inicio de la ejecución del Plan de capacitación del presupuesto participativo y finaliza su labor en diciembre del año siguiente.

El número mínimo de personas que integran los Comité de Vigilancia y Control es de cuatro (4) miembros y son competentes para:

- Vigilar el desenvolvimiento de las distintas etapas del proceso participativo, así como el cumplimiento de los acuerdos concertados en el Presupuesto Participativo.
- Vigilar que los proyectos priorizados formen parte del Presupuesto Participativo.
- Vigilar que la Municipalidad cuente con un cronograma aprobado de ejecución de obras, correspondiente al proceso participativo.
- Vigilar que los recursos Municipales y de la Sociedad Civil, sean invertidos de conformidad con los acuerdos y compromisos asumidos.
- Informar semestralmente a la Asamblea cantonal y a la Sociedad Civil en general, sobre los resultados de la vigilancia.
- Que se cumplan con las rendiciones de cuentas establecidas.

Cuadro 13. Presupuesto del Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo

Fases del PCPP	Estrategias	Responsables	N° de participantes	V. Unitario	V. Total
1	Definición de la metodología del plan de capacitación en presupuesto participativo	Alcalde, Directores, Jefes, Asesor, Concejales Equipo técnico Asesor de Presupuestos Participativos Comisión de Relaciones Públicas y Logística. Comisión de Participación Ciudadana.	147	14.00	2,058.00
2	Información del presupuesto participativo		147	5.00	735.00
3	Priorización del Presupuesto Participativo.		147	5.00	735.00
4	Estudios Técnicos y Elaboración del Presupuesto participativo del GAD		147	25.00	3,675.00
5	Validación y aprobación del Presupuesto Participativo		147	10.00	1,470.00
6	Ejecución del presupuesto participativo		147	10.00	1,470.00
7	Control del Presupuesto Participativo		147	10.00	1,470.00
Total					\$ 11,613.00

Elaborado por: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

Cuadro 14. Plan de capacitación del presupuesto participativo

Tema central	Contenido por tema	Responsable	Metas	Fecha	Hora
Articulación de políticas, planes de desarrollo y Presupuesto Participativo enfoque de resultados.	1. Presupuesto Participativo en enfoque de Resultados	EQUIPO TÉCNICO	a. Incrementar el desarrollo de las Capacidades del Equipo Técnico y Agentes Participantes en el tema del Presupuesto Participativo.	24 al 28 de febrero 3 al 7 de marzo	17:00 – 18:00 17:00 – 18:00
	2. Planeamiento estratégico y Desarrollo Regional y Local		b. Medir los aportes del Equipo técnico y los Agentes Participantes, tanto cualitativa y cuantitativamente.	10 al 14 de marzo	17:00 – 18:00
	3. Sistema Nacional de Inversión Pública		c. Mejorar todo el proceso del presupuesto participativo cumpliendo con el Reglamento aprobado.	17 – 21 de marzo	17:00 – 18:00
	4. Control y Vigilancia ciudadana.		d. Fortalecer el proceso del presupuesto participativo haciéndola más transparente y participativa.	24 – 28 de marzo	17:00 – 18:00
	5. Ordenamiento Territorial		e. Medir los resultados finales del proceso del presupuesto participativo con relación al cumplimiento de sus objetivos.	31 de marzo al 4 de abril	17:00 – 18:00

Elaborado por: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

6.1.7.3. Recursos humanos

Está conformado por un grupo de capital humano, con experiencia en Presupuestos Participativos, participando como facilitadores y expositores especializados en la materia.

6.1.7.4. Entrega de materiales

A los miembros del Equipo Técnico Regional y a los Participantes de la capacitación, se hará entrega de los siguientes materiales:

- _ Temas de capacitación impreso
- _ Folder.
- _ Lapicero

6.1.7.5. Financiamiento

El monto de inversión de este Plan de Capacitación, será financiado con recursos ordinarios del Gobierno local considerados en el presupuesto de gastos corrientes del año 2014, que está a cargo del Departamento de Planeamiento Estratégico y Estadística.

CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El presente Plan de Capacitación se desarrollará entre el 24 de febrero y el 28 de marzo del 2014 de acuerdo al siguiente cronograma:

Cuadro 15. Cronograma de actividades del Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo

Fases del PCPP	Enero				Febrero				Marzo				Abril
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Definición de la metodología del plan de capacitación en presupuesto participativo	X												
Información del presupuesto participativo		X											
Priorización del Presupuesto Participativo.			X										
Estudios Técnicos y Elaboración del Presupuesto participativo del GAD				X									
Validación y aprobación del Presupuesto Participativo					X	X							
Ejecución del presupuesto participativo							X						
Control del Presupuesto Participativo							X						
INICIO DE LA CAPACITACIÓN								X					
1. Presupuesto Participativo en enfoque de Resultados								X	X				
2. Planeamiento estratégico y Desarrollo Regional y Local										X			
3. Sistema Nacional de Inversión Pública											X		
4. Control y Vigilancia ciudadana.												X	
5. Ordenamiento Territorial													X

Elaborado por: Mariuxi Janira Muñoz Ugalde

6.1.8. Impacto

El desconocimiento de la comunidad en base a la inversión de su GAD local, esta es la oportunidad de ser parte del cambio y del desarrollo para los agentes civiles del Cantón El Empalme y así tener administraciones transparentes y democráticas.

6.1.9. Evaluación

La elaboración de un plan de capacitación en presupuesto participativo para el GAD El Empalme es un instrumento para invertir las prioridades sociales y favorecer la justicia social, los ciudadanos dejan de ser simples observadores para convertirse en protagonistas de la gestión pública, es decir ciudadanos activos, plenos, críticos y exigentes con sus necesidades.

CAPÍTULO VII.

BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (2008), Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito. Pp. 54

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008), Corporación de estudios y PUBLICACIONES, Quito. Pp. 12

CRUZ, J., (2009), Cultura y comportamiento del consumidor ecuatoriano, Gestión, Septiembre, Nª 183, Ecuador, Pp. 54.

EFFRON J., Y ORT, L., (2010), Recursos Humanos, Gerencia de Talento de una página. Pp. 15-17.

BOHLANDER G., y SNELL, S., (2008). Administración de Recursos Humanos.

HERNÁNDEZ, Abrahán, (2008), Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, México, pp. 24 y ss. Hill/Interamericana de España. S.A 3ra edición 528 pág. Humanos. Pág 12-54

KEVIN SHERIDAN, 2012, El Gerente Virtual, Soluciones Avanzadas para contratar, gerenciar y motivar empleados móviles.

LARISA G., y MARTÍNEZ S., (2006). Administración de los Recursos Humanos,

LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA (2008), Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Quito, Ecuador.

OBED D., (2011). Elaboración de Plan de Capacitación.

RAMÍREZ, D., MARRERO A., DOMÍNGUEZ Y., (2009), Etapas del análisis de factibilidad, Editorial Centro Universitario, "Vladimir Ilich Lenin", Las Tunas, Cuba, p. 56

STACEY H., (2011), La Organización de Recursos Humanos de Alto Impacto.

VÉRTICE, (2008). Motivación de Personal.

VÉRTICE, (2011). Dirección de Recursos Humanos.

WILLIAM B., (2008) Administración de Personal y Recursos

CAPÍTULO VIII.

ANEXOS

**Anexo 1. Formato de cuestionario de encuesta a funcionarios del GAD
Municipal El Empalme**

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

INGENIERÍA COMERCIAL



El propósito de la presente investigación es conocer su criterio respecto de la necesidad de impulsar la creación de un Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme.

1. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, promueve la participación de la ciudadanía en la elaboración del presupuesto?

SI ()

NO ()

Porqué:

2. ¿Considera necesario que la ciudadanía asuma un rol activo de participación en la elaboración del presupuesto?

SI ()

NO ()

Porqué:

3. ¿Cree usted que el presupuesto participativo es una herramienta que orienta la gestión administrativa?

SI ()

NO ()

Porqué:

4. ¿Cree usted que la participación ciudadana en el control del gasto público, mejorará la transparencia de la gestión y la efectividad en la entrega de servicios públicos?

SI ()

NO ()

Porqué:

5. ¿Cree usted que el presupuesto participativo exige de mayor responsabilidad a funcionarios y dirigentes políticos?

SI ()

NO ()

Porqué:

6. ¿Considera que la participación en la ciudadanía en la elaboración del presupuesto, generará mayor confianza en la atención a sus requerimientos sociales?

SI ()

NO ()

Porqué:

7. ¿Se garantizará la ejecución de obras en cuanto al tiempo y montos asignados?

SI ()

NO ()

Porqué:

8. ¿Estaría dispuesto a capacitarse en la elaboración del presupuesto participativo, a fin de contribuir y participar en la toma de decisiones?

SI ()

NO ()

Porqué:

Anexo 2. Formato de entrevista al señor Alcalde

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



INGENIERÍA COMERCIAL

El propósito de la presente investigación es conocer su criterio respecto de la necesidad de impulsar la creación de un Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme.

1. ¿Ha priorizado las demandas de la población en base a criterios técnicos y la participación de líderes comunitarios en la elaboración del presupuesto municipal?

.....

2. ¿Si la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, garantizan el derecho del pueblo a la discusión y toma de decisiones en la elaboración del presupuesto municipal, cumpliría usted esta disposición legal?

.....

3. ¿Considera usted que el presupuesto participativo que supone un debate público sobre el uso de los recursos públicos, otorgan poder a las organizaciones que pudieran interferir en su gestión administrativa?

.....

4. ¿Cree usted que el presupuesto participativo incentivará el rol de apoyo financiero, técnico y logístico que puedan brindar las organizaciones sociales, centros de investigación, universidades al desenvolvimiento del proceso de gestión?

.....

5. ¿Existe un rubro destinado para capacitación en presupuesto participativo en la institución?

.....

Anexo 3. Formato de entrevista al Director financiero

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



INGENIERÍA COMERCIAL

El propósito de la presente investigación es conocer su criterio respecto de la necesidad de impulsar la creación de un Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme.

1. ¿Se ha priorizado las demandas de la población en base a criterios técnicos y la participación de líderes comunitarios en la elaboración del presupuesto municipal?

.....

2. ¿Si la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, garantizan el derecho del pueblo a la discusión y toma de decisiones en la elaboración del presupuesto municipal, cumpliría usted esta disposición legal?

.....

3. ¿Considera usted que el presupuesto participativo que supone un debate público sobre el uso de los recursos públicos, otorgan poder político a las organizaciones y que pudieran interferir en la gestión administrativa?

.....

4. ¿Cree usted que el presupuesto participativo incentivará el apoyo técnico y logístico que puedan brindar las organizaciones sociales, centros de investigación, universidades al desenvolvimiento del proceso de gestión administrativa?

.....

5. ¿Existe un rubro destinado para capacitación en la institución?

.....

Anexo 4. Formato de entrevista al jefe del departamento de Talento Humano

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**



INGENIERÍA COMERCIAL

El propósito de la presente investigación es conocer su criterio respecto de la necesidad de impulsar la creación de un Plan de Capacitación en Presupuesto Participativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme, por lo que le solicito.

1. ¿Cuánto tiempo está en el cargo?

.....
.....

2. Se capacita al persona del GAD municipal

.....
.....

3. Con que frecuencia realiza las capacitaciones

.....
.....

4. Cuáles son los temas a tratarse en la capacitación

.....
.....

5. Todo el personal asiste a la capacitación

.....
.....

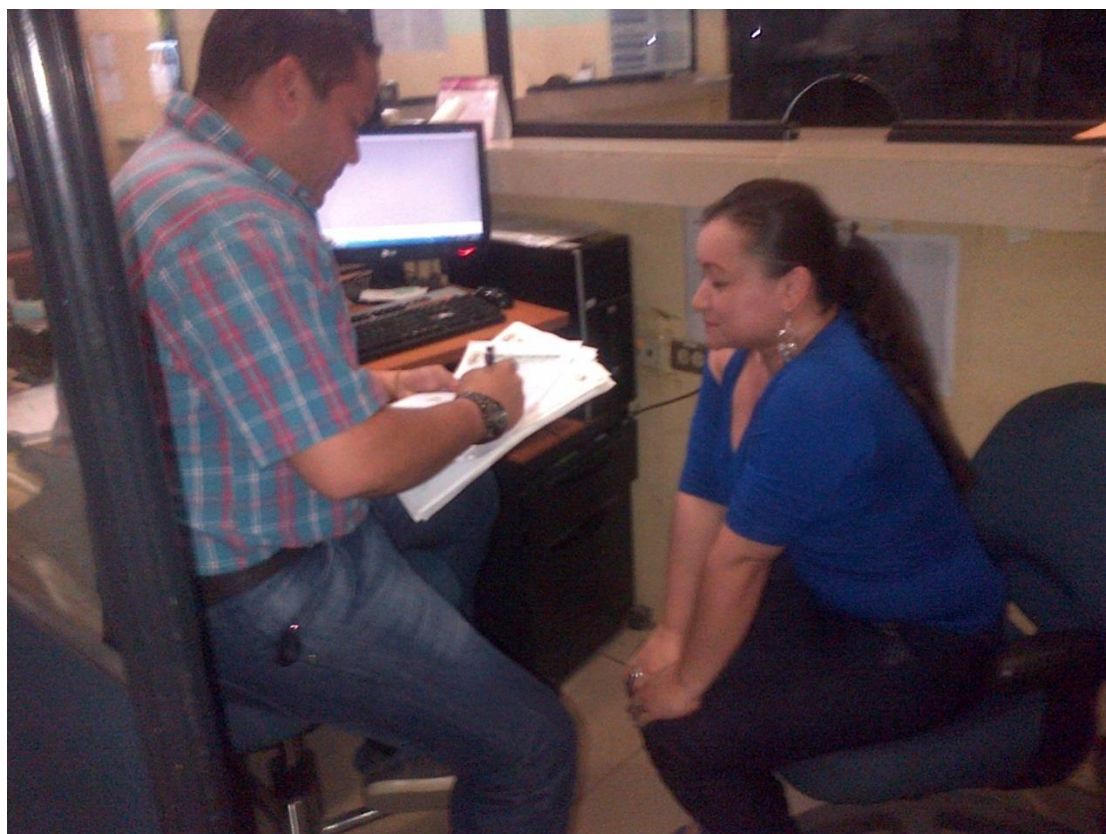
6. Se ha hecho capacitación en presupuesto participativo

.....
.....

7. Es conveniente capacitar en esta área

.....
.....

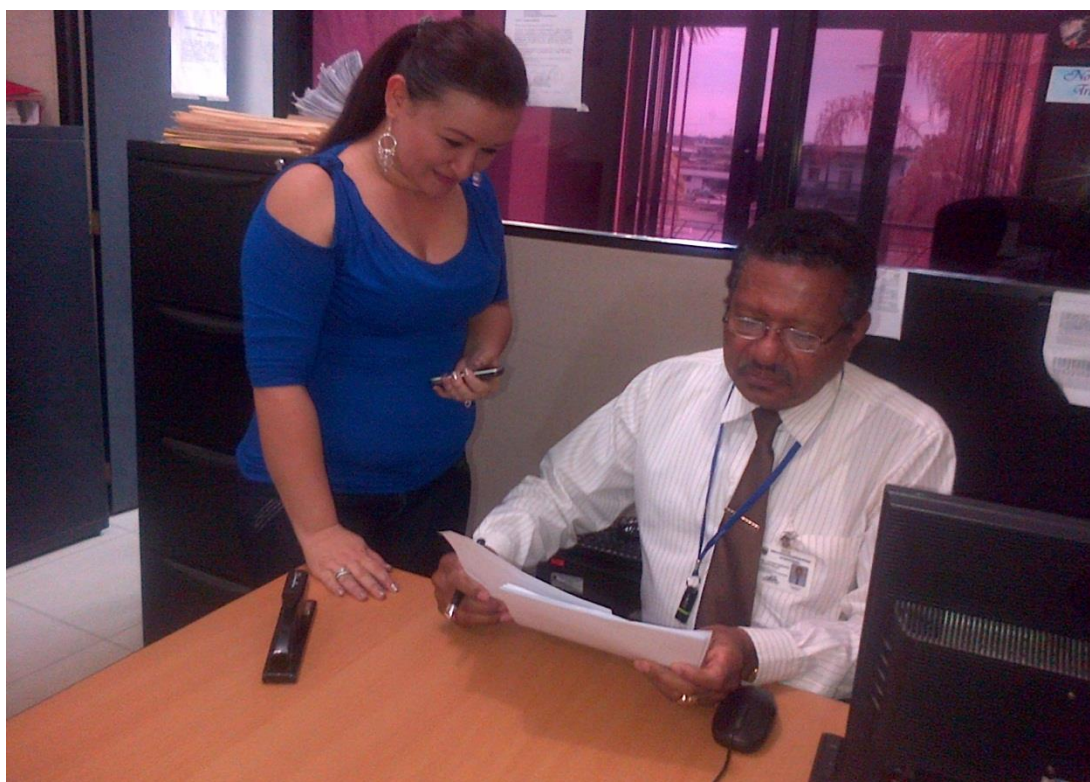
Anexo 5. Fotos de encuestas realizadas







Anexo 6. Fotos de entrevistas realizadas a directivos





Anexo 7. Organigrama estructural del GAD Municipal del cantón El Empalme.

