

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIONES PARA LOS COLABORADORES DE
LA MUNICIPALIDAD DE TIBÁS, DURANTE EL PERIODO 2022-2023**

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ELIÉCER ANTONIO MARTÍNEZ AGUILAR, 1-1739-0882

DANIELA SOFÍA RIVERA SALAZAR, 1-1709-0052

ROLANDO RODRÍGUEZ ALVARADO, 1-0671-0950

MICHELLE SCHMIDT COREA, 1-1641-0075

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIONES PARA LOS COLABORADORES DE
LA MUNICIPALIDAD DE TIBÁS, DURANTE EL PERIODO 2022-2023**

Memoria de Seminario de Graduación

**Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar
al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos**

Eliécer Antonio Martínez Aguilar, 1-1739-0882

Daniela Sofía Rivera Salazar, 1-1709-0052

Rolando Rodríguez Alvarado, 1-0671-0950

Michelle Schmidt Corea, 1-1641-0075

Responsable Académica

Dra. Jinette Ugalde Naranjo

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2022

DEDICATORIA

Dedico el presente logro a todas las personas (familia, amigos y a mi mejor amiga) que me apoyaron siempre a lo largo de mi vida académica y personal y que me han motivado para ser una mejor persona cada día. Del mismo modo, dedico también esto a los académicos de la Universidad Nacional de Costa Rica que se han constituido como una guía para todos los estudiantes que estamos aquí en estos momentos.

Eliécer Martínez Aguilar

Quiero dedicar este proyecto de graduación a mis padres, quienes han sido mi más grande ejemplo de superación y sacrificio, y que siempre han velado por mi educación. Asimismo, a mis hermanas, por su apoyo durante este proceso.

Daniela Rivera Salazar

Dedico este trabajo a mi hijo Emmanuel, quien ha sido mi pilar y motivación para salir adelante durante sus años de vida, que por medio de este logro conozca la importancia de la superación y el esfuerzo. También lo dedico a mis padres, quienes siempre sembraron en mí el valor del estudio y me apoyaron en todo momento.

Rolando Rodríguez Alvarado

Dedico este trabajo a todos aquellos que han sido parte de mi trayectoria académica y personal. Agradezco a mis profesores y mentores por su guía constante, su apoyo incondicional y por compartir su conocimiento con generosidad. También agradezco a mis compañeros de estudio, cuya compañía y colaboración han sido fundamentales en mi crecimiento personal y académico.

Michelle Schmidt Corea

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que me han apoyado incondicionalmente para llegar hasta acá, aquellos que siempre han creído en mí y me dieron su voto de confianza, es decir, familia, amigos, mi mejor amiga y todos aquellos académicos que se han convertido en un mentor para nosotros los estudiantes a lo largo de todos estos años siendo parte de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Eliécer Martínez Aguilar

Agradezco a mi familia, por ser una parte fundamental durante todo este proceso. A mi compañero de carrera por el equipo de trabajo que hemos formado durante estos años, y a mis profesores, quienes han sido una pieza clave en mi proceso de aprendizaje como profesional.

Daniela Rivera Salazar

Agradezco a mi hermana por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. También agradezco a mi compañera de estudio, quien ha estado conmigo durante todos estos años de universidad.

Rolando Rodríguez Alvarado

Quiero expresar mi sincero agradecimiento por la fuerza de voluntad que siempre he mantenido para superar los obstáculos y progresar en mi vida. Esta virtud personal me ha permitido trazar un camino hacia el anhelo de obtener una carrera, y hoy me encuentro finalizando con éxito este trabajo final de graduación. Este logro me llena de entusiasmo y me hace consciente de que he alcanzado uno de mis numerosos objetivos. Durante este camino, he tenido el privilegio de conocer a personas excepcionales, a quienes admiro profundamente por su destacada trayectoria y su vasto conocimiento. Estas interacciones han enriquecido mi experiencia y me han brindado la oportunidad de aprender valiosas lecciones que llevaré conmigo a lo largo de mi carrera profesional.

Michelle Schmidt Corea

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTOS | II |
| TABLA DE CONTENIDO | III |
| LISTA DE TABLAS | VII |
| LISTA DE GRÁFICOS | VIII |
| LISTA DE FIGURAS | IX |
| LISTA DE ANEXOS | X |
| Resumen Ejecutivo | XI |
| Introducción | XIV |
| Capítulo I. Aspectos metodológicos | 2 |
| 1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema..... | 2 |
| 1.1.1 Interrogante de la investigación | 4 |
| 1.1.2 Justificación de la investigación | 4 |
| 1.1.3. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda)..... | 6 |
| 1.1.3.1. Delimitación temporal | 7 |
| 1.1.3.2. Delimitación espacial | 7 |
| 1.1.3.3. Delimitación empresarial | 7 |
| 1.1.3.4. Ámbito | 7 |
| 1.2. Objetivos de la investigación..... | 7 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 8 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 8 |
| 1.3 Modelo de análisis | 8 |
| 1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables | 9 |
| 1.3.2 Relaciones e interrelaciones | 11 |
| 1.4 Estrategia de investigación aplicada | 12 |
| 1.4.1 Tipo de investigación | 12 |
| 1.4.1.1. Enfoque mixto..... | 13 |
| 1.4.1.2. Alcance descriptivo..... | 13 |
| 1.4.2 Fuentes de investigación | 14 |

| | |
|---|----|
| 1.4.2.1. Fuentes primarias | 14 |
| 1.4.2.2. Fuentes secundarias | 15 |
| 1.4.3 Población..... | 16 |
| 1.4.3.1. Definición y caracterización de la población de estudio | 16 |
| 1.4.3.2. Diseño muestral..... | 16 |
| 1.4.3.3. Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra | 17 |
| 1.4.3.4. Técnicas, métodos e instrumentos para seleccionar la muestra | 17 |
| 1.4.4 Recopilación de los datos | 17 |
| 1.4.4.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación..... | 18 |
| 1.4.4.1.1. Métodos | 18 |
| 1.4.4.1.2. Técnicas | 18 |
| 1.4.4.1.3. Instrumentos | 19 |
| 1.4.4.1.3.1. Cuestionario | 19 |
| 1.4.4.1.3.2. Entrevista | 19 |
| 1.4.4.1.3.3. Encuesta | 20 |
| 1.4.4.1.3.4. Información documental | 20 |
| 1.4.5 Análisis e interpretación de la información | 21 |
| 1.4.5.1. Tabla objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes | 21 |
| 1.4.5.2. Alcances y limitaciones..... | 23 |
| 1.4.5.2.1. Alcances..... | 23 |
| 1.4.5.2.2. Limitaciones | 24 |
| 1.4.5.2.3. Variables, indicadores con sus alcances y limitaciones | 24 |
| Capítulo II. Marco de Referencia..... | 27 |
| 2.1 Generalidades de la institución y desarrollo específico del área de investigación | 27 |
| 2.1.1 Misión y visión de la Municipalidad de Tibás..... | 27 |
| 2.1.1.1. Misión | 27 |
| 2.1.1.2. Visión | 28 |
| 2.1.1.3. Valores | 28 |
| 2.1.1.4. Principios..... | 29 |
| 2.1.2. Organigrama..... | 30 |

| | |
|---|-----|
| 2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente | 31 |
| Capítulo III. Marco teórico | 40 |
| 3.1. Detección de las necesidades de capacitación | 40 |
| 3.1.1. Necesidades de capacitación | 40 |
| 3.1.2. Factores grupales y departamentales | 41 |
| 3.1.2.1 Evaluación de desempeño | 42 |
| 3.1.2.2 Manual descriptivo de puestos | 44 |
| 3.1.3. Ejes de acción | 45 |
| 3.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal | 46 |
| 3.2.1. Leyes | 46 |
| 3.2.1.1 Constitución política de Costa Rica | 47 |
| 3.2.1.2 Código Municipal | 48 |
| 3.2.1.3 Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública | 49 |
| 3.2.1.4 Ley 9986, Ley General de Contratación Pública | 52 |
| 3.2.1.5 Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público | 53 |
| 3.2.1.6 Ley 9635, Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas | 55 |
| 3.2.2 Reglamentos | 56 |
| 3.2.2.1. Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás | 56 |
| 3.3. Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas | 60 |
| 3.3.1. Estrategias de capacitación | 60 |
| 3.3.1.1. Plan de capacitaciones | 61 |
| 3.3.1.2 Satisfacción de capacitaciones | 62 |
| 3.3 Métricas de capacitación | 64 |
| 3.3.1. Cumplimiento | 66 |
| 3.3.2. Tasa de cobertura | 66 |
| Capítulo IV. Análisis de los resultados | 69 |
| 4.1 Detección de las necesidades de capacitación | 70 |
| 4.1.1 Necesidades de capacitación | 75 |
| 4.1.2. Factores grupales y/o departamentales que inciden en la capacitación ... | 96 |
| 4.1.2.1. Evaluación del desempeño | 99 |
| 4.1.3. Ejes de acción | 102 |
| 4.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal | 103 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.1. Leyes | 104 |
| 4.2.2. Reglamentos | 105 |
| 4.2.3. Grado de cumplimiento de la normativa | 107 |
| 4.3 Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas | 116 |
| 4.3.1 Cantidad de estrategias de capacitación utilizadas | 116 |
| 4.3.2 Grado de satisfacción de capacitaciones anteriores | 119 |
| 4.3.3 Métricas de capacitación | 119 |
| Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta..... | 122 |
| 5.1. Conclusiones | 122 |
| 5.1.1. Detección de las Necesidades de Capacitación | 122 |
| 5.1.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal | 123 |
| 5.1.3. Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas | 124 |
| 5.2. Recomendaciones | 125 |
| 5.2.1. Detección de las Necesidades de Capacitación | 125 |
| 5.2.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal | 126 |
| 5.2.3. Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas | 127 |
| 5.3. Propuesta | 128 |
| 5.3.1. Introducción | 129 |
| 5.3.2. Justificación | 130 |
| 5.3.3. Objetivos..... | 130 |
| 5.3.3.1 Objetivo general | 130 |
| 5.3.3.2. Objetivos específicos..... | 130 |
| 5.3.4. Metodología | 131 |
| 5.3.4.1. Fases previas a la propuesta..... | 131 |
| 5.3.4.2. Fases de la propuesta | 132 |
| 5.3.4.3. Participantes de las capacitaciones | 133 |
| 5.4.4. Áreas de capacitación..... | 140 |
| 5.3.5. Cronograma..... | 148 |
| 5.3.6. Presupuesto | 152 |
| 5.3.7. Plan de implementación..... | 159 |
| Referencias..... | 163 |
| Anexos..... | 171 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. | 9 |
| Tabla 2. Relación entre objetivos, variables, indicadores y fuentes..... | 21 |
| Tabla 3. Relación entre variables, indicadores, alcances y limitaciones..... | 24 |
| Tabla 4. Normativa aplicable que afecta la investigación..... | 31 |
| Tabla 5. Características generales de la muestra..... | 72 |
| Tabla 6. Organización de cargos según manual de puestos..... | 73 |
| Tabla 7. Relación cumplimiento educación formal requerida según manual de puestos | 76 |
| Tabla 8. Áreas de capacitación..... | 84 |
| Tabla 9. Periodicidad de capacitación según jefes de área..... | 88 |
| Tabla 10. Necesidades de capacitación..... | 90 |
| Tabla 11. Factores grupales y/o departamentales que inciden en la capacitación ... | 97 |
| Tabla 12. Nivel de cumplimiento de la normativa relacionada..... | 107 |
| Tabla 13. Participantes de las capacitaciones Municipalidad de Tibás..... | 134 |
| Tabla 14. Áreas de capacitación por subgrupo y puesto de trabajo..... | 140 |
| Tabla 15. Cronograma de capacitaciones Municipalidad de Tibás..... | 148 |
| Tabla 16. Presupuesto capacitaciones Municipalidad de Tibás..... | 152 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1. Relación género y grupo de trabajo colaboradores Municipalidad de Tibás | 74 |
| Gráfico 2. Comunicación objetivos y metas del puesto..... | 78 |
| Gráfico 3. Conocimiento de las funciones, requisitos y competencias del puesto que desempeñan..... | 79 |
| Gráfico 4. Capacitación recibida al iniciar relación laboral según área de trabajo y tiempo de laborar en la institución | 80 |
| Gráfico 5. Existencia de un programa de capacitación periódica por área..... | 82 |
| Gráfico 6. Capacitación recibida en el último año por área..... | 83 |
| Gráfico 7. Solicitud tiempo para capacitación relacionada con el puesto..... | 105 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables con sus indicadores..... | 11 |
| Figura 2. Valores de la Municipalidad de Tibás | 28 |
| Figura 3. Principios de la Municipalidad de Tibás | 29 |
| Figura 4. Organigrama de la Municipalidad de Tibás..... | 30 |
| Figura 5. Comparación proceso Detección de Necesidades de Capacitación según Norma ISO 10015:2019 vs Municipalidad de Tibás..... | 71 |
| Figura 6. Proceso de evaluación del desempeño..... | 100 |
| Figura 7. Proceso de capacitación | 132 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo A. Cuestionario 1: Cuestionario detección necesidades de capacitación dirigido a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás | 171 |
| Anexo B. Cuestionario 2: Cuestionario detección necesidades de capacitación dirigido a los jefes de área de la Municipalidad de Tibás | 177 |
| Anexo C. Guía de entrevista semiestructurada a la encargada del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás | 181 |

Resumen Ejecutivo

El tema principal de esta investigación es la creación de una propuesta de plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, como parte de las acciones para fortalecer y optimizar los procesos institucionales según lo establecido en su Plan Estratégico Municipal 2020-2024. El equipo de investigación consta de cuatro personas estudiantes de la Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica, quienes recolectan información, sobre las necesidades de capacitación de la institución, procesos y normativas relacionados a la capacitación municipal, entre otros temas relevantes para el desarrollo de la investigación.

Dicho esto, como parte de la problemática de esta investigación, es importante mencionar que la institución no cuenta con un plan de capacitación como parte de las herramientas para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, el cual pueda incidir directamente en la adaptación, innovación y crecimiento organizacional, por lo que la propuesta realizada responde a las necesidades que tiene la municipalidad en temas de formación para el puesto de trabajo, por lo que se desarrolla la siguiente interrogante: ¿Cómo puede mejorar la Municipalidad de Tibás la gestión del talento humano por medio de la elaboración e implementación de un plan de capacitaciones para sus colaboradores? La respuesta a esta pregunta es desarrollada a través del presente documento.

De esta manera, para lograr el objetivo principal de esta investigación, se deben identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Municipalidad de Tibás para la elaboración de insumos que permitan la creación del plan de capacitaciones, indagar sobre la normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal para su incorporación como marco normativo en el plan, así como determinar las estrategias de capacitación orientadas al cumplimiento de las necesidades según los perfiles de puestos, de manera que se puedan incorporar en la propuesta.

Aunado a esto, se utilizan las variables de detección de las necesidades de capacitación, normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal y estrategias de capacitación, como base para la ejecución de la propuesta. Por lo tanto, como parte de esta investigación, se realiza una indagación global que contemple todos los niveles que existen dentro de la municipalidad, abarcando todos los puestos de trabajo de la institución divididos por áreas: Administrativo Municipal 1 (A o B), Administrativo 2 (A o B), Técnico Municipal 1 (A o B), Técnico Municipal 2, Profesional Municipal 1 (A o B), Profesional 2 (A, B o C) y Operativo Municipal 1 (A,B C o D) y Operativo Municipal 2. De esta forma, el plan propuesto permite reforzar y otorgar de conocimientos a todos los colaboradores para su puesto de trabajo

Para esto, se realizan una serie de instrumentos que se adecuan a los objetivos que se han planteado, donde cada una de las variables de investigación, cuenta con una instrumentación que recolecta la información necesaria para el posterior análisis de la recolección de información. En el caso de la variable: Detección de necesidades de capacitación, se realiza una entrevista a la jefa del Departamento de Recursos Humanos, un cuestionario a los jefes de área, un cuestionario a los colaboradores y una revisión documental.

Asimismo, para la segunda variable, también se encuentra una revisión documental sobre las leyes, normas, entre otras regulaciones, que se encuentren relacionadas con la gestión de capacitación municipal y relación con la entidad municipal. Del mismo modo, para la tercera variable se incluye una revisión documental sobre capacitaciones en la institución, abarcando documentos sobre los departamentos, puestos y funciones que desempeñan los colaboradores, una encuesta de identificación de necesidades aplicada a las jefaturas y el personal y una revisión de la ejecución del proceso de evaluación del desempeño.

Posteriormente a la aplicación de las diversas instrumentaciones, se realiza un análisis de la información recolectada para cada una de las variables mencionadas, donde se revisan los datos recabados de las herramientas de recolección de datos, así como en la información documental verificada, de manera que se elaboran las conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos.

Por último, se realizan las conclusiones y recomendaciones como consecuencia del análisis. Las principales a mencionar son: la institución no cuenta con un proceso de detección de necesidades de capacitación, ni tampoco con un plan de capacitaciones periódicas para sus colaboradores, por lo que la mayor parte de los funcionarios no ha recibido formación para el puesto en el último año. Asimismo, existe un grado de cumplimiento deficiente de la normativa relacionada a las capacitaciones y no existe un proceso estandarizado de los ejes de acción para poder gestionar las diversas necesidades de capacitación que tienen los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

Por lo tanto, se recomienda, diseñar y documentar estrategias para la detección de las necesidades de capacitación de los colaboradores siguiendo el proceso establecido en la norma ISO 10015:2019, realizar una revisión del cumplimiento de las leyes establecidas en Costa Rica, así como diseñar y documentar un proceso estandarizado de los ejes de acción que se deben seguir para gestionar las necesidades de capacitación identificadas, además de la ejecución del plan de capacitaciones propuesto en este documento.

En síntesis, el proceso de capacitación del personal fortalece los conocimientos y habilidades de los funcionarios tanto en habilidades técnicas como blandas, de manera que puedan desarrollarse en el puesto, tener resultados, alcanzar objetivos y desarrollarse profesionalmente. Del mismo modo, estas formaciones permiten un mayor grado de compromiso de los colaboradores y acerca a la institución a ese objetivo de desarrollo social y económico con el cantón de Tibás.

Introducción

Las municipalidades son instituciones que tienen entre otras funciones, administrar los recursos públicos y realizar diversas acciones en beneficio de los habitantes del cantón, desarrollando un crecimiento social y económico mientras que se incluye la participación de las personas en ello. Para lograr esto, deben tener un personal capacitado que ejecute de forma eficiente su trabajo hacia la entidad en primera instancia y también con la población.

Producto de esto, para el equipo investigador resulta de interés realizar este estudio que pretende elaborar un plan de capacitación para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás durante el periodo 2022-2023, con el fin de que sea una herramienta que apoye la gestión estratégica del Departamento de Recursos Humanos. El plan busca mejorar la formación de los colaboradores dentro de la entidad, impactando de una forma positiva en el aspecto laboral y de desarrollo humano para estas personas, dejando las bases para fortalecer la institución desde diversos puntos de vista como el económico, social y laboral.

Asimismo, durante la elaboración del presente documento, se encuentran algunas limitaciones, por ejemplo, el acceso a la información que es de tipo confidencial para la entidad municipal, así como cambios en la jefatura del Departamento de Recursos Humanos de la institución. Con base en lo anterior, esta investigación se encuentra conformada por cinco capítulos divididos de la siguiente manera:

Capítulo I: apartado introductorio donde se explican todos los aspectos metodológicos que detallan el camino a seguir de la presente investigación, incluyendo aspectos como el objetivo general y los objetivos específicos. Del mismo modo, se encuentran las variables de indagación y se realiza un análisis de la operacionalización y conceptualización de estas.

Capítulo II: en este se realiza el marco de referencia, donde se incluye información general referente a la municipalidad, como, por ejemplo, la misión, visión de la institución, así como los valores y principios que la conforman. Además, se

detalla mediante el organigrama, la distribución de puestos y jefaturas que existen en la Municipalidad de Tibás, así como aspectos legales que inciden en la investigación en forma directa y/o indirectamente.

Capítulo III: conformado por el marco teórico, el cual sustenta de forma teórica a la indagación y permite entender el tema en cuestión de manera más detallada.

Capítulo IV: en este apartado se incluye el análisis de la información recolectada, así como la interpretación y descripción de los hallazgos, es decir, los resultados como consecuencia de la aplicación de los diversos instrumentos aplicados a la población de estudio, análisis de información documental, entre otras herramientas de recolección de datos.

Capítulo V: en este se encuentran las conclusiones y recomendaciones que surgen de los objetivos planteados y análisis de la información. Del mismo modo, en este apartado se encuentra la propuesta del plan de capacitaciones para los colaboradores de la institución.

Finalmente, se encuentran los anexos y referencias bibliográficas utilizadas a lo largo del proceso de investigación. Por último, es importante mencionar que el equipo de trabajo asiste al taller de Normas APA y gestor bibliográfico Zotero realizado de forma virtual por la plataforma Zoom los días 5 y 12 de octubre del 2022 impartido por la Licda. Mauren Hidalgo Madrigal, jefa de la Biblioteca Especializada en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Capítulo I
Aspectos metodológicos

Capítulo I. Aspectos metodológicos

En este primer capítulo se describen los elementos que orientan la investigación, los cuales detallan el contexto en el cual se realiza el trabajo, desde el planteamiento y descripción del problema de estudio, y su justificación, hasta la definición de los objetivos, variables y su interrelación. Asimismo, en este primer apartado se delimitan aspectos como el tipo de investigación, fuentes de información, población y muestra de estudio, estrategias de análisis e interpretación de resultados, así como los alcances y limitaciones del estudio.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

El talento humano es una parte fundamental de toda institución debido a que, entre muchas otras razones, es clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por este motivo, Obando (2020) afirma que “la capacitación en esta área es una base para la empresa, ya que las capacitaciones incidirán directamente en el empleado, volviéndose más calificados y comprometidos con su trabajo”. (párr. 3).

Por lo anterior, dentro de una organización, es importante que el talento humano se encuentre en constante capacitación y actualización en los diversos temas que le permiten ser más productivo en su trabajo, desarrollando habilidades y conocimientos que ponga en práctica en sus labores y mejore su desempeño.

Por otra parte, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en adelante FAO, (2022) “el Gobierno Municipal es la entidad territorial que está a cargo del territorio municipal o municipio, éste goza de autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites convenidos por la Constitución y las leyes de descentralización de cada país” (párr.1). En Costa Rica, las municipalidades (gobiernos locales) son representantes del desarrollo cantonal del país, por lo que tienen el compromiso con la ciudadanía de ofrecer los mejores servicios para el bienestar de la comunidad.

En adición, desde hace varios años el gobierno de Costa Rica ha buscado una forma de animar a los gobiernos locales en la mejora de sus procesos de capacitación a nivel interno, esto con el fin de mejorar su gestión como administradores de los intereses colectivos de los costarricenses, tal como se establece en el capítulo VII del Código Municipal, ya que como ha mencionado la Contraloría General de la República en los resultados del Índice de Gestión Municipal (2018), existe un rezago en este tema a nivel de las municipalidades en cuanto a “control interno, prestación del servicio de parques y obras de ornato, rendición de cuentas, planificación, recursos humanos y tecnologías de información” (p. 17).

Por lo anterior, el Índice de Gestión Municipal realizado por la Contraloría General de la República tiene como objetivo “determinar las causas que originan las deficiencias en la gestión en torno a los ejes objeto de evaluación y, por ende, las bajas calificaciones en las diferentes áreas evaluadas” (CGR, 2019, p.7). Según el informe más reciente, para el periodo 2018 la Municipalidad de Tibás obtuvo una calificación de 61,23 puntos de los 100 posibles. Asimismo, es importante mencionar que para el periodo 2017 fue de un 57,06, mientras que para el año 2016 obtuvo una puntuación de 62,62 en este índice.

Por consiguiente, a continuación, se describen de manera general los 5 ejes que conforman el índice de Gestión Municipal, erigiéndose el número uno como el aspecto más importante a analizar para esta investigación:

El primer eje, se encuentra el Desarrollo y Gestión Institucional de manera general, el cual, según los informes de la Contraloría General de la República, se basa en variables que permiten identificar si los procesos de apoyo de mayor impacto en la gestión institucional se desarrollan con eficiencia, eficacia y economicidad, facilitando también la toma de decisiones.

Como segundo eje, según la CGR se encuentra la planificación, así como la participación ciudadana y la rendición de cuentas, buscando mejorar los procesos de participación ciudadana y la rendición de cuentas para el beneficio de la transparencia.

En el tercer eje, se encuentra la gestión de desarrollo ambiental, que determina la existencia de actuaciones de prevención y mitigación de problemas ambientales de la municipalidad por ejemplo la recolección de residuos.

Como cuarto eje, se encuentra la gestión de servicios económicos, que procura tener conocimiento de la gestión de las municipalidades en temas de desarrollo económico en sus territorios. Y, por último, se encuentra el quinto eje, basado en la gestión de servicios sociales, evalúa que existan acciones de la municipalidad que promuevan el desarrollo de programas, así como proyectos para la interacción social, atención de necesidades, entre otros.

De los cinco ejes que evalúa el índice, el eje de Desarrollo y Gestión Institucional en el 2018, es el que tiene mejor puntuación con 83,81 sobre 100. A pesar de que este eje es su principal punto, aún tiene aspectos que se pueden gestionar en materia de talento humano, por ejemplo, por medio de un plan de capacitación para los colaboradores.

En síntesis, el plan de capacitación es uno de los procesos medulares en todo departamento de recursos humanos, ya que, por medio de este, toda institución puede fomentar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, estrategia que, a mediano y largo plazo, si se define y aplica adecuadamente, tiende a incidir en la adaptación, innovación y crecimiento organizacional.

1.1.1 Interrogante de la investigación

¿Cómo puede mejorar la Municipalidad de Tibás la gestión del talento humano por medio de la elaboración e implementación de un plan de capacitaciones para sus colaboradores?

1.1.2 Justificación de la investigación

A nivel global, la gestión del talento humano es un proceso que necesita de una planificación estratégica a nivel institucional. Como parte de esta planificación, es fundamental la realización de una estructura que le permita al colaborador explotar

sus habilidades y capacidades dentro de la organización, independientemente del puesto que desempeñe. Según el autor Molina (2017) citado por Changuán (2020):

La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para su desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral porque permite que el talento humano sienta que es parte importante de la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen dentro de la organización. (párr. 3).

Por lo tanto, el ser humano requiere de una constante actualización para adaptarse a los cambios del entorno y desarrollarse profesionalmente. En Costa Rica, en el XI programa de capacitación para las nuevas autoridades municipales 2020-2024, la dirección del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la UNED señala que:

Es de suma importancia que en nuestros cantones haya personas electas mejor preparadas, y desde esta perspectiva, el desarrollo de este programa es una innovación, sobre todo al hacerlo institucionalmente y con una visión de mediano plazo que les permitirá a las autoridades electas fortalecer y potenciar sus capacidades. La administración pública de nuestro país se diferencia de muchas otras porque tiene una capacidad de cobertura mucho más densa que muchos otros países y esto es un valor agregado, porque estamos percibiendo que ya no podemos seguir trabajando de manera aislada (MIDEPLAN, 2020, párr. 6).

Por este motivo, independientemente del tipo de organización, siempre que se trabaje con personas, es necesario implementar planes de capacitación que permitan su alineamiento con las exigencias del mundo actual en su rama de desarrollo. En el caso de instituciones como las municipalidades, un plan de capacitación es una herramienta necesaria para la gestión del talento humano, ya que contribuye a convertir su accionar en uno más eficiente a través del tiempo en los servicios y obligaciones que estos deben cumplir, tanto para los colaboradores que se eligen por medio de elecciones como menciona la dirección del Instituto de Formación y

Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la UNED, así como para los que ingresan a la institución por otros medios como concursos de selección y contratación del personal.

La base fundamental del presente trabajo radica en que al consultar con la señora Marta Murillo Arias, quien es la coordinadora del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás, asegura que este gobierno local tiene la necesidad real de elaborar un plan de capacitaciones para sus colaboradores como parte de las estrategias de gestión del talento humano dentro de la institución.

Por lo tanto, al considerar que las municipalidades representan gobiernos locales que influyen directamente en el desarrollo socioeconómico a nivel cantonal y nacional, cualquier aporte al mejoramiento de estas, es un aporte directo para la sociedad.

De esta manera, el presente trabajo tiene como fin diseñar una propuesta de plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, como parte de las acciones para fortalecer y optimizar los procesos institucionales según lo establecido en su Plan Estratégico Municipal 2020-2024.

Adicionalmente, por medio de este plan, se pretende satisfacer las necesidades que tiene la institución en esta área y cumplir con la importancia que tiene la gestión del talento humano dentro de la organización, de manera que se pueda generar un insumo para que los colaboradores tengan mayores herramientas que apoyen el desempeño en sus puestos de trabajo.

1.1.3. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda)

La delimitación en una investigación es clave para su desarrollo debido a que en esta sección se especifican los límites y alcances del estudio, los cuales se presentan a continuación:

1.1.3.1. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se inicia en agosto del 2022 y termina en julio del 2023. De esta manera, se proyecta que el plan de capacitaciones sea implementado durante el segundo semestre del año 2023, según las necesidades y administración municipal que corresponda.

1.1.3.2. Delimitación espacial

En lo que se refiere a la delimitación espacial, el trabajo se desarrolla en la Municipalidad de Tibás, localizada en el distrito San Juan, cantón Tibás, perteneciente a la provincia de San José, Costa Rica.

1.1.3.3. Delimitación empresarial

El desarrollo de este trabajo se centra en brindar colaboración al departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás. Esta Municipalidad está catalogada como institución de Estado, y rige sus funciones según lo estipulado por el gobierno de Costa Rica, según el artículo 2 del Código Municipal ley 7794.

1.1.3.4. Ámbito

La propuesta de la investigación se limita al ámbito municipal, ya que tiene como fin el beneficio de los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

1.2. Objetivos de la investigación

En este segmento se indica el objetivo general y específicos que guían la investigación para la propuesta de plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, durante el periodo 2022-2023.

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás durante el periodo 2022-2023, con el fin de que sea una herramienta que apoye la gestión estratégica del Departamento de Recursos Humanos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, para la elaboración de insumos que permitan la creación del plan de capacitaciones.
- Indagar sobre la normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal para su incorporación como marco normativo en el plan de capacitaciones de la Municipalidad de Tibás.
- Determinar las estrategias de capacitación orientadas al cumplimiento de las necesidades según los perfiles de puestos, para su incorporación en el plan de capacitaciones de la Municipalidad de Tibás.

1.3 Modelo de análisis

En esta sección se definen las variables que se utilizan en el presente trabajo, las cuales surgen de los objetivos específicos. Asimismo, en la Tabla 1 se describe la conceptualización y la operacionalización de cada una de las variables, al mismo tiempo que se detallan los instrumentos de recolección de información utilizados para cada una de estas variables y sus indicadores relacionados.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

| Variables | Conceptualización | Operacionalización | Instrumentalización |
|--|--|---|---|
| Detección de las necesidades de capacitación | La Detección de las Necesidades de Capacitación se define como “una herramienta que se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos concretos de capacitación”. (Pereira, 2018, citado por López, 2018, p.20). | Para este trabajo la identificación de las necesidades de capacitación está definida como la búsqueda de aspectos donde se requiere capacitar al personal de la Municipalidad de Tibás con base en sus objetivos institucionales. | <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a la jefatura del Departamento de Recursos Humanos. - Cuestionario a los jefes de área de la municipalidad. - Cuestionario a los colaboradores de la municipalidad. - Información documental: revisión de documentos sobre capacitaciones y relacionados, revisión de documentos sobre los departamentos, puestos y funciones que desempeñan los colaboradores. |
| Normativa relacionada con la gestión de | Para Vega (2020) la norma es un “documento aprobado por una institución reconocida, que prevé, para | En la presente investigación se define como todas aquellas normas, leyes, entre otras | -Información documental: revisión de documentación sobre leyes, normas, entre otras |

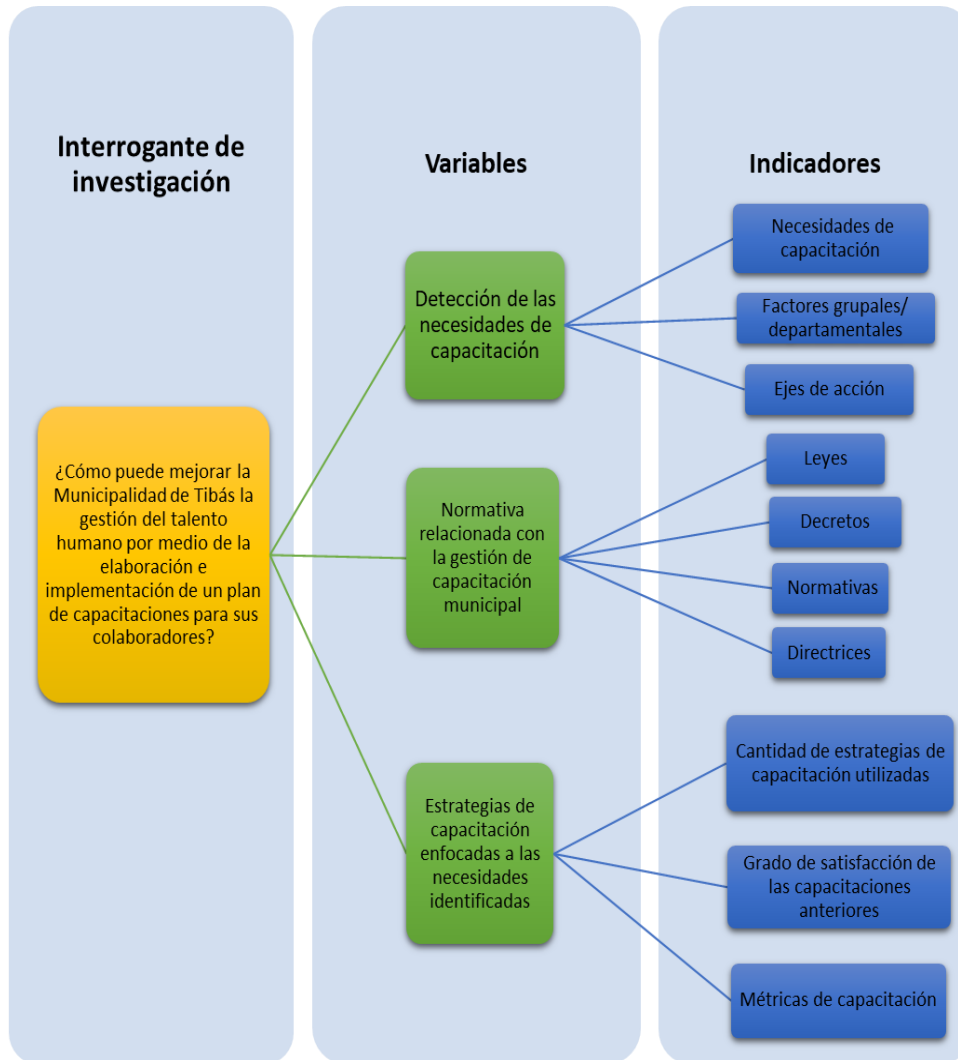
| | | | |
|---|---|--|---|
| capacitación municipal | un uso común y repetido, reglas, directrices o características para los productos o los procesos y métodos de producción conexos, y cuya observancia no es obligatoria”. (párr. 5) | regulaciones, que rigen el accionar municipal en temas de capacitación. | regulaciones, relacionadas con la gestión municipal |
| Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas | Hena (2020) afirma que las estrategias de capacitación “deben contemplar una ruta del trabajo formativo, que detallará los pasos que hay que dar para pasar de la situación presente al escenario deseado. Todo ello, en relación con las habilidades y capacidades actuales del equipo de trabajo y los objetivos de desarrollo de cada persona”. (párr. 5). | En la presente investigación, las estrategias de capacitación se proponen y documentan por medio del plan de capacitaciones realizado, con el fin de que la Municipalidad de Tibás fortalezca su gestión en el ámbito de talento humano a través de la capacitación a los colaboradores con base en las necesidades del puesto que desempeñan. | <ul style="list-style-type: none"> - Información documental: revisión de documentos sobre capacitaciones y relacionados, revisión de documentos sobre los departamentos, puestos y funciones que desempeñan los colaboradores. - Encuesta de identificación de necesidades aplicada a las jefaturas y el personal - Evaluación del desempeño |

Fuente: Objetivos de investigación. Elaboración propia (2022).

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

En la siguiente figura, se plantea de forma gráfica las variables de la investigación y la manera en la que se interrelacionan:

Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables con sus indicadores



Fuente: Objetivos de investigación. Elaboración propia (2022).

En la figura 1, se representa el modelo de análisis utilizado en la presente investigación. Se pueden observar las variables utilizadas con sus respectivos indicadores para la elaboración de la propuesta del plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

En primer lugar, la variable “detección de necesidades de capacitación” se refiere al uso de herramientas de recolección de información para identificar cuáles son las áreas en las que los colaboradores requieren una intervención en el ámbito de capacitación. Seguidamente, por medio de la variable llamada “análisis de resultados obtenidos”, hace referencia al estudio de las necesidades de capacitación del personal para poder diseñar un plan de capacitaciones según lo que la institución requiere.

Asimismo, por medio de la variable “normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal” se identifican y analizan los instrumentos normativos que detallan los reglamentos para los planes de capacitación a nivel de gobiernos locales en Costa Rica. Finalmente, la variable “estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas” se refiere justamente al diseño y elaboración del plan de capacitaciones para la Municipalidad de Tibás, abarcando las necesidades de los colaboradores según los departamentos, puestos y funciones que desempeñan.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

Una vez definidos los objetivos de la investigación, se debe seleccionar cuál es la estrategia para llegar a las metas propuestas. Por lo tanto, este apartado indica el tipo de investigación, las fuentes primarias y secundarias utilizadas, la población de estudio seleccionada, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos de la investigación. Por último, se realiza una sistematización de los datos recolectados a través de los instrumentos, en una sección denominada análisis e interpretación de la información.

1.4.1 Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto y un alcance descriptivo, los cuales se definen a través de un autor de la siguiente manera y como aplica en la presente investigación:

1.4.1.1. Enfoque mixto

En esta investigación se utiliza un enfoque mixto, el cual según Valbuena (2017):

Implica el manejo de diferentes tipos de datos, colectados a través de diversos instrumentos, para cuyos casos podrán converger una variedad de investigadores con mixtura de los métodos cualitativo y cuantitativo admite la capitalización de esfuerzos, orientándolos a solventar que representan la debilidad de cada uno (p. 275).

Por lo anterior, la presente investigación es de enfoque mixto porque toma en cuenta los enfoques tanto cualitativo como cuantitativo, ya que los resultados cualitativos, provenientes de la recolección de datos y análisis se valoran de un punto de vista inductivo, para posteriormente redactar las observaciones de forma descriptiva por medio del análisis cuantitativo de los datos obtenidos a través de herramientas como Microsoft Excel.

1.4.1.2. Alcance descriptivo

Asimismo, la investigación tiene un alcance descriptivo. Como indican Hernández, Fernández y Baptista 2003, citados por Hervás et al., (2019):

La investigación descriptiva busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice [...] los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (p. 119).

Con base en lo anterior, esta investigación tiene un alcance descriptivo ya que se realiza un análisis luego de obtener información acerca de las necesidades de capacitación en la Municipalidad de Tibás, para poder elaborar un plan de capacitación donde se describa cada una de las partes que lo conforman y cuáles necesidades pretende satisfacer. Asimismo, por medio del alcance descriptivo se abarca de manera

más amplia la importancia de la capacitación como parte de una gestión del talento humano efectiva.

1.4.2 Fuentes de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizan dos tipos de fuentes, primarias y secundarias, las cuales se detallan a continuación:

1.4.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas donde se obtiene información de primera mano, es decir, que provenga de estudios, investigaciones, actas, etcétera, donde al respecto, el autor Ñaupas et al. (2018) definen las fuentes primarias de la siguiente manera:

Son las fuentes originales que provienen de investigaciones universitarias de postgrado, como las tesis de maestría y doctorales; informes de Institutos de investigación públicos o privados, y/o documentos públicos o privados generados por entidades públicas o privadas, como las actas fundacionales de una ciudad, de una universidad, instituciones educativas, de hospitales, clínicas, puertos, aeropuertos, municipalidades, actas de funcionamiento del ejecutivo, legislativo, judicial, electoral cartas notariales, convenios, acuerdos, tratados, oficios, cartas, memorias, la constitución, los códigos, la leyes, decretos supremos, decretos legislativos, diplomas, distinciones, partidas de nacimiento, de matrimonio, etc. (p.309).

En esta investigación se utilizan las siguientes fuentes primarias: contacto con el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás a través de una o varias entrevistas. La fuente ha sido vista como confiable, ya que la información es obtenida de primera mano desde el objeto, persona o situación en estudio. Del mismo modo se utiliza un cuestionario para saber la percepción de los colaboradores acerca de las necesidades de capacitación que existen en la institución municipal.

Estas fuentes de información permitirán recolectar la información necesaria para realizar un análisis profundo sobre las diversas necesidades de capacitación que poseen los colaboradores de la Municipalidad de Tibás y así poder plasmar las diversas acciones para satisfacer esas necesidades a través de un plan de capacitaciones.

Adicionalmente, otras fuentes de información primarias utilizadas son la revisión de libros, artículos de publicaciones, en el ámbito de gestión del talento humano y planes de capacitación del personal, así como los archivos de datos facilitados por la Municipalidad de Tibás relacionados con la capacitación de sus colaboradores.

1.4.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que ya han tenido algún procesamiento de la información, es decir ya no son de primera mano. Al respecto el autor Valarino (2015) indica lo siguiente: “las fuentes secundarias son fuentes que han procesado la información original; por ejemplo, resúmenes de conferencias, artículos, conferencias, libros, enlaces u otros. Estas fuentes por lo general incluyen la referencia de la fuente primaria o no tienen ningún valor”. (p.135)

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación son las siguientes: análisis de documentación existente sobre capacitación en la institución, programas de capacitación, así como la lista de personal con la información de los departamentos existentes y todas aquellas otras fuentes de documentación que aporten valor a la presente indagación.

Asimismo, páginas de Internet, Trabajos Finales de Graduación previos y publicaciones académicas en materia de gestión del talento humano, específicamente en estrategias de planificación e implementación de planes de capacitación del talento humano.

1.4.3 Población

La población es el conjunto de personas, objetos o sujetos en estudio, que poseen ciertas características que se vuelven importantes de estudiar para el investigador. Esta puede ser definida de muchas maneras, una de estas es la siguiente:

La población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general), esperando que la parte observada (en este caso la muestra) sea representativa de la realidad (entiéndase aquí a la población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio. (Ventura, J, 2017).

Dicho esto, a continuación, se describen aspectos importantes con respecto a la población de estudio de esta investigación.

1.4.3.1. Definición y caracterización de la población de estudio

En la presente investigación, la población en estudio se limita a los 209 colaboradores de la Municipalidad de Tibás que desempeñan funciones tanto administrativas como operativas divididas en 24 áreas y 70 puestos. Para estos funcionarios, se estudian las necesidades de capacitación según el perfil del puesto que desempeñan, de manera que se realiza un plan de capacitaciones como parte de la gestión del talento humano en la municipalidad.

1.4.3.2. Diseño muestral

Para esta investigación se utiliza una muestra para el estudio de la población anteriormente definida. De esta manera, según Castro (2019), “el método de selección de la muestra se llama diseño muestral. Existen diferentes tipos de diseño muestral, si es aleatorio se le llama probabilístico, si no es aleatorio, es no probabilístico”. (p.53). Por lo tanto, a continuación, se describen las características específicas del diseño muestral utilizado en esta investigación:

1.4.3.3. Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra

Esta investigación utiliza el método de muestra no probabilística, el cual, Castro (2019) destaca como un método que “no se basa en probabilidades, es un muestreo por conveniencia o de cuotas. Es elegido. Es población con características muy específicas y se usa porque hay facilidad de acceso para los investigadores”. (p.54).

Por lo tanto, el tamaño de la muestra está determinado por los 138 colaboradores de la Municipalidad de Tibás que participan voluntariamente de los instrumentos de recolección de información como cuestionarios y entrevistas diseñados para ellos según el perfil del puesto y las funciones que desempeñan.

1.4.3.4. Técnicas, métodos e instrumentos para seleccionar la muestra

Adicionalmente, como parte de la muestra no probabilística, se utiliza el muestreo por conveniencia para la selección de la muestra, ya que, como indican Otzen y Manterola (2017), “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p.230).

Con base en lo anterior, la muestra está definida por los 138 colaboradores de la Municipalidad de Tibás que deciden participar de los instrumentos de cuestionarios y entrevistas para la realización de esta investigación.

1.4.4 Recopilación de los datos

La recopilación de los datos es la manera mediante la cual se recolecta toda la información necesaria para realizar un posterior análisis de esta. Los autores Hernández y Duana (2020) afirman que la recopilación o recolección de datos “aluden a procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información relacionada con el método de investigación que se esté utilizando, el uso de unas técnicas u otras van a depender del marco de investigación a realizar” (p. 52). De esta

manera, en esta sección se presentan los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la realización del trabajo de investigación.

1.4.4.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación

En el presente trabajo de investigación se utilizarán diversos métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, cuyo detalle se realiza a continuación:

1.4.4.1.1. Métodos

Los métodos son importantes para la interacción del investigador con el sujeto, ya que se da una interacción donde se busca conocer de mejor forma la realidad del sujeto en estudio. Al respecto se define el método de la siguiente manera:

El término métodos de investigación como técnica particular se refiere a las diferentes formas en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio. Los métodos que se pueden emplear en el proceso investigativo son múltiples y variados, determinados en última instancia por el objeto de estudio. Cada uno de los métodos de investigación tributa a la búsqueda y el perfeccionamiento del conocimiento acerca de la realidad y a su vez tiene su forma particular de acercamiento al objeto, lo cual puede dar lugar a diferentes criterios de clasificación. (Rodríguez y Pérez, 2017).

Por lo anterior, en esta investigación los métodos son todas las acciones y procesos realizados para la recopilación de la información por medio de las técnicas de recolección, las cuáles se describen más adelante en esta sección.

1.4.4.1.2. Técnicas

Las técnicas son aquellas herramientas que se utilizan para obtener información y hacer una evaluación o tomar decisiones sobre un tema. En este caso,

“las técnicas de recolección de datos son herramientas que sirven para recopilar información de diferentes fuentes, hacer evaluaciones y tomar mejores decisiones” (Machuca, 2022, parr.1). Con base en lo anterior, dentro de esta investigación, las técnicas de recolección abarcan todos los procedimientos utilizados para el registro de los datos obtenidos por medio de los instrumentos.

Por lo anterior, para la presente investigación, las técnicas de recolección de datos son: entrevista, consulta bibliográfica, e instrumentos técnicos como las encuestas.

1.4.4.1.3. Instrumentos

Para poder realizar un análisis posterior de la información, se deben diseñar aquellas herramientas que permitan recolectar la información que será objeto de un posterior análisis, es decir, se deben crear los instrumentos, los cuales pueden ser definidos de la siguiente manera: “son las herramientas conceptuales o materiales, mediante los cuales se recoge los datos e informaciones, mediante preguntas, ítems que exigen respuestas del investigado. Asumen diferentes formas de acuerdo con las técnicas que le sirven de base” (Ñaupas et al., 2018, p.273). De esta manera, en esta investigación, los instrumentos utilizados son los siguientes:

1.4.4.1.3.1. Cuestionario

Existen varias definiciones de lo que es un cuestionario, ya que este es catalogado como un conjunto de preguntas que buscan respuesta a una o más variables a medir. Según esto, Bourke et al., (2016), citados por Hernández y Mendoza, (2018): “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.250).

Para esta investigación, se diseñan cuestionarios para los colaboradores y jefes de área a fin de conocer las necesidades de capacitación.

1.4.4.1.3.2. Entrevista

Las entrevistas buscan a través de una serie de preguntas (donde surgen más en su desarrollo), obtener respuestas sobre el objeto en estudio. Al respecto, se puede

definir la entrevista de la siguiente manera: “La entrevista es un método diseñado para obtener respuestas verbales a situaciones directas o telefónicas, entre el entrevistador y el encuestado”. (Sánchez y Murillo, 2021, p. 157).

Por lo anterior, en esta investigación se utiliza como instrumento la entrevista denominada como semiestructurada. Esta denominación se debe a que posee una serie de preguntas establecidas, sin embargo, permite realizar otras que surjan espontáneamente durante su aplicación. Dicha entrevista se aplica a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás.

1.4.4.1.3.3. Encuesta

La encuesta puede decirse que es una serie de preguntas que buscan obtener una información en específico. En este caso, Falcón et al. (2019) que “cuando se trata de lograr una caracterización-diagnóstico tendiente al diseño de estrategias para la intervención en una comunidad normalmente se recurre a las encuestas o a entrevistas como instrumentos de recolección de datos”. (p.3).

En el caso del presente trabajo, la encuesta se utiliza para conocer cuál es la opinión de los colaboradores de la municipalidad acerca de las necesidades de capacitación que puedan existir dentro de la entidad.

1.4.4.1.3.4. Información documental

La información documental es aquella forma de recolección de datos donde se verifica información de documentos que se encuentren dentro de la institución o empresa que pueda servir como muestra o memoria de los eventos ocurridos como menciona la siguiente autora:

Será una investigación documental toda aquella pesquisa que tenga como principal material de trabajo una compilación de documentos escritos, audiovisuales o de cualquier índole, que sirvan de muestra o de memoria de los eventos ocurridos y permitan indagar en busca de conclusiones posteriores. (Máxima Uriarte, 2020. párr. 1).

Por lo anterior, esta investigación utiliza la información documental como una herramienta de recopilación de información relacionada con la gestión del talento humano en cuanto a capacitación del personal y análisis de perfiles de puestos.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Para realizar un análisis más completo de la información recolectada, el equipo de trabajo realiza una sistematización de los datos, de acuerdo con los instrumentos que son aplicados y utiliza herramientas como Microsoft Excel, gráficos y tablas. Asimismo, en esta sección se detallan aspectos como los alcances y limitaciones de la investigación una vez finalizada.

1.4.5.1. Tabla objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes

Tabla 2. Relación entre objetivos, variables, indicadores y fuentes

| Objetivo | Variable | Indicador | Instrumento | Fuente |
|--|--|---|--|-------------|
| Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, para la elaboración de insumos que permitan la creación del plan de capacitaciones. | Detección de las necesidades de capacitación | - Necesidades de capacitación - Factores grupales/ departamentales - Ejes de acción | - Entrevista a la jefatura del Departamento de Recursos Humanos - Cuestionario a los jefes de área de la municipalidad. - Cuestionario a los colaboradores de la municipalidad. - Información | - Primarias |

| | | | | |
|---|--|--|--|---------------|
| | | | documental: revisión de documentos sobre capacitaciones y relacionados, revisión de documentos sobre los departamentos, puestos y funciones que desempeñan los colaboradores. | |
| Indagar sobre la normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal para su incorporación como marco normativo en el plan de capacitaciones de la Municipalidad de Tibás. | Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal | <ul style="list-style-type: none"> -Leyes - Decretos - Normativas - Directrices | -Información documental: revisión de documentación sobre leyes, normas, entre otras regulaciones, relacionadas con la gestión municipal | - Secundarias |
| Determinar estrategias de capacitación enfocadas a la gestión de las necesidades identificadas según el perfil del puesto, con el propósito de que los | Estrategias de capacitación enfocadas a las | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de estrategias de capacitación utilizadas - Grado de satisfacción de | - Información documental: revisión de documentos sobre capacitaciones y relacionados, | - Primarias |

| | | | | |
|---|----------------------------------|--|--|--|
| <p>colaboradores de la Municipalidad de Tibás tengan una formación orientada al cumplimiento de los objetivos del cargo que desempeñan, por medio del plan de capacitaciones.</p> | <p>necesidades identificadas</p> | <p>las capacitaciones anteriores</p> <p>- Métricas de capacitación</p> | <p>revisión de documentos sobre los departamentos, puestos y funciones que desempeñan los colaboradores, evaluación.</p> <p>- Encuesta de identificación de necesidades aplicada a las jefaturas y el personal</p> <p>- Evaluación del desempeño</p> | |
|---|----------------------------------|--|--|--|

Fuente: Objetivos de investigación. Elaboración propia (2022).

1.4.5.2. Alcances y limitaciones

1.4.5.2.1. Alcances

El alcance de esta investigación es proponer un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás durante el periodo 2022-2023. Esta procura que el ente municipal pueda brindar a través del tiempo un servicio de calidad a la ciudadanía del cantón de Tibás, así como otras personas que ocupen realizar una diligencia en la institución y poseer un personal altamente calificado.

En primera instancia el plan de capacitación es una propuesta, por lo que este una vez entregado, debe ser analizado por la institución y ser aprobado antes de su aplicación.

1.4.5.2.2. Limitaciones

Durante el proceso de investigación, se encuentran varias limitaciones que afectan el desarrollo del trabajo. Estas limitantes son: cambios en la jefatura del Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad, que ocasiona un mayor tiempo de respuesta por parte de la nueva jefa del departamento, falta de acceso a ciertos tipos de información, manuales de puesto desactualizados, y la falta de colaboración de algunos funcionarios para responder a los instrumentos de recolección de información.

1.4.5.2.3. Variables, indicadores con sus alcances y limitaciones

Tabla 3. Relación entre variables, indicadores, alcances y limitaciones

| Variables | Indicadores | Alcances | Limitaciones |
|--|---|--|--|
| Detección de las necesidades de capacitación | <ul style="list-style-type: none">- Necesidades de capacitación- Factores grupales/ departamentales- Ejes de acción | Alcances: detección de la percepción y necesidad real de capacitación. | <ul style="list-style-type: none">- La versión del manual de puestos no se encuentra actualizada, por lo que las necesidades de capacitación no se ajustan a lo que el mercado requiere en la actualidad.- La detección de necesidades de capacitación se dificulta, ya que no hay una herramienta previamente elaborada con la que se puedan obtener esos datos.- No existe acceso al presupuesto real para capacitaciones lo que dificulta la propuesta de capacitación. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | | |
| Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal | <ul style="list-style-type: none"> -Leyes - Decretos - Normativas - Directrices | Alcances: revisión de leyes o normas que deben cumplir en materia de capacitación para elaborar el plan de capacitación. | - Falta de cumplimiento de leyes y normas en materia de capacitación, limita la incorporación de aspectos como marco normativo en el plan de capacitaciones. |
| Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de estrategias de capacitación utilizadas - Grado de satisfacción de las capacitaciones anteriores - Métricas de capacitación | Alcances: Identificación de las necesidades de capacitación según el perfil del puesto para la propuesta de las acciones necesarias en el plan de capacitaciones. | - Falta de estrategias de capacitación, por consecuencia no hay forma de comprobar un grado de satisfacción, ni realización de métricas, ya que en este mismo enfoque los perfiles de puesto no se encuentran actualizados. |

Fuente: Objetivos de investigación. Elaboración propia (2022).

En conclusión, el presente capítulo indica una importante construcción acerca de la presente investigación, ya que detalla los aspectos metodológicos más relevantes de la razón de ser de la misma, estableciendo entre otros ámbitos los objetivos generales y específicos, las variables de estudio que se derivan de estos, entre otros, que permiten hacer realidad la idea de implementación de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, durante el periodo 2022-2023.

Capítulo II
Marco de referencia

Capítulo II. Marco de Referencia

El presente apartado está constituido por todos los aspectos que se encuentran relacionados con la Municipalidad de Tibás, institución donde se desarrolla el presente trabajo. Del mismo modo, se desglosan los aspectos normativos y legales a tomar en cuenta en la presente indagación.

2.1 Generalidades de la institución y desarrollo específico del área de investigación

La Municipalidad de Tibás es una institución estatal con autonomía política, financiera y administrativa que cumple el papel de Gobierno Local en el cantón de Tibás, San José, Costa Rica. Como parte de sus funciones se encuentra administrar los bienes, intereses y algunos servicios de los habitantes del cantón, por ejemplo, la recolección de basura, gestión de impuestos municipales, emisión de patentes, administración de usos de suelo, catastros, entre otros. Por lo anterior, a continuación, se describen otras generalidades de la institución donde se realiza la presente investigación:

2.1.1 Misión y visión de la Municipalidad de Tibás

Para Rojas et al (2020), citando a Newstron (2015), “la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. (p. 95). Por lo tanto, seguidamente se detallan aspectos fundamentales que conforman la cultura organizacional de la Municipalidad de Tibás:

2.1.1.1. Misión

Tibás es un cantón comprometido con la democracia participativa, que valora y desarrolla acciones para mejorar la calidad de vida, a partir de recursos, capacidades y competencias esenciales territoriales: en procura de un estilo de desarrollo sostenible, equitativo, inclusivo e innovador. (Municipalidad de Tibás, s.f).

2.1.1.2. Visión

Ser un cantón para la gente: habitable, sostenible, equitativo, inclusivo e innovador, dinamizado por procesos participativos, bajo el liderazgo del gobierno local. (Municipalidad de Tibás, s.f).

2.1.1.3. Valores

Figura 2. Valores de la Municipalidad de Tibás



Fuente: Municipalidad de Tibás (2022)

2.1.1.4. Principios

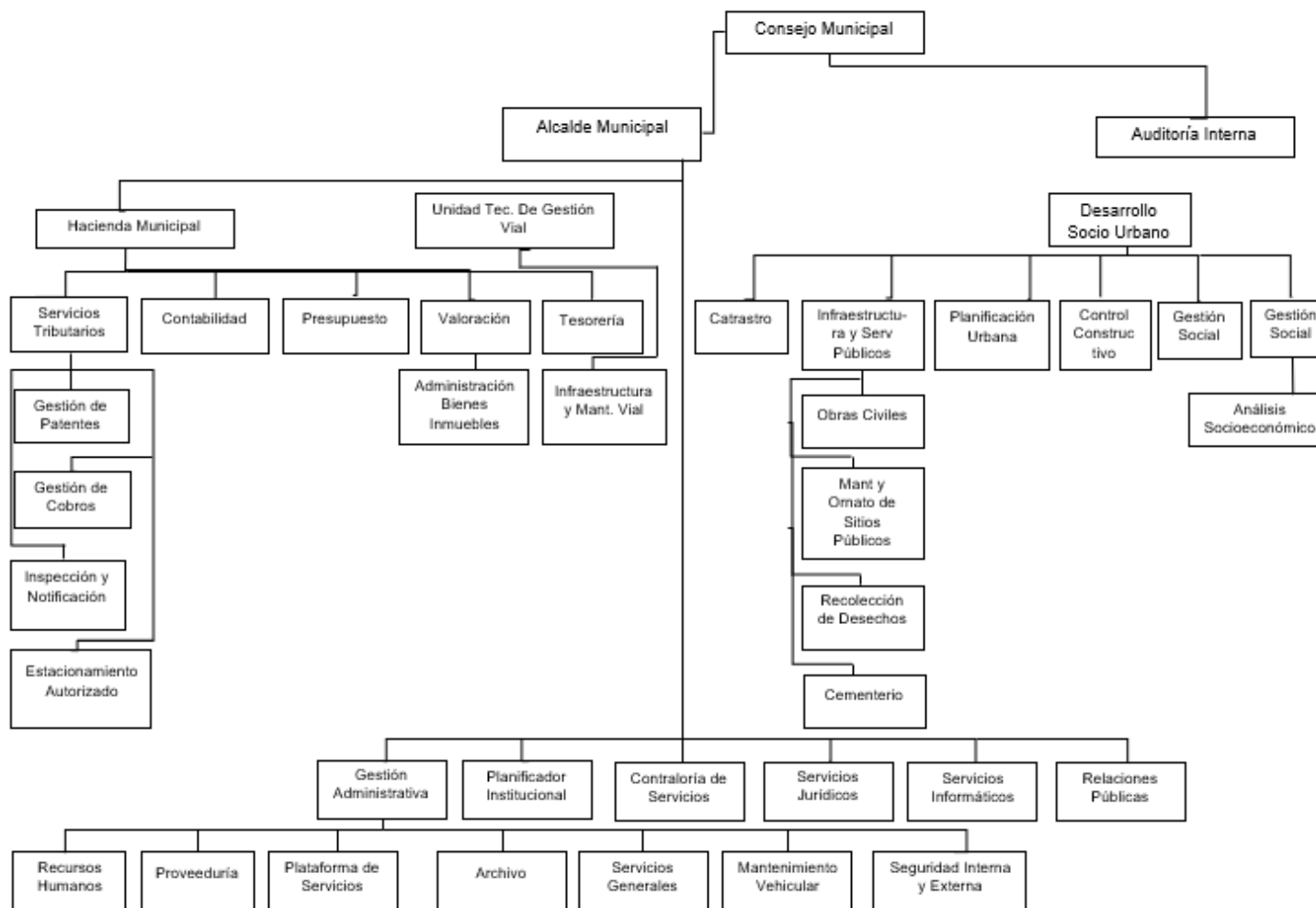
Figura 3. Principios de la Municipalidad de Tibás



Fuente: Municipalidad de Tibás (2022)

2.1.2. Organigrama

Figura 4. Organigrama de la Municipalidad de Tibás



Fuente: Municipalidad de Tibás (2022).

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

En esta sección, se describen los aspectos legales o la legislación actual costarricense que afecta la investigación realizada ya sea de manera directa y/o indirectamente, los cuales se amplían más a detalle en los siguientes capítulos del documento.

Tabla 4. Normativa aplicable que afecta la investigación

| Normativa | Reseña del documento | Relación con la investigación |
|--|---|---|
| Constitución Política de la República de Costa Rica, 7 de noviembre de 1949. | Artículo 170: “Las corporaciones municipales son autónomas. En el Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente”. (Título XXI). | Por ser la Municipalidad de Tibás objeto de la investigación se debe de conocer los atributos que le otorga la Constitución Política de Costa Rica. |
| Código Municipal, Ley n. 7794, publicada en La Gaceta n. 94 del 18 de mayo de 1998 | Artículo 2: “La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines”. (p. 11). Artículo 4: “la municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política”. (párr. 12). | El código municipal es la principal normativa a consideración para la investigación, asimismo, en este código se establece que la constitución política les confiere a las municipalidades autonomía propia y libertad de actuar en beneficio del municipio y sus habitantes, así como de la municipalidad, con la potestad de utilizar recursos para capacitar a sus funcionarios para mejorar el servicio brindado. |
| | Artículo 151: “créase el Sistema Nacional de Capacitación Municipal, para el diseño y la ejecución del proceso de capacitación municipal, integrado, sistemático, continuo y de alta calidad”. (p. 68). | El sistema fue creado para garantizar capacitaciones de calidad a los funcionarios municipales, es por eso por lo que se considera este artículo de importancia para la investigación. |
| Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública | Artículo 1º: “Se declara de interés público la formación profesional y la capacitación del personal de la Administración Pública en ciencias y técnicas administrativas, como el medio más adecuado para promover el mejoramiento integral de ésta. (párr. 1)”. Artículo 2º: “Se establece la Comisión nacional de capacitación y formación”. (párr. 2). | La capacitación municipal es de interés público ya que su servicio va dirigido a la población dentro del municipio, por lo tanto, este artículo es relevante para la investigación. Esta Comisión tiene como objetivo elaborar un plan nacional de formación y capacitación de funcionarios públicos, el cual es parte de la investigación. |
| | Artículo 4º: “Dicho plan debe contemplar, como mínimo, las siguientes posibilidades”. (párr. 5): a) La formación de promoción de profesionales con títulos de licenciatura, maestría o doctorado en Administración Pública. | La comisión de capacitación debe velar porque el sistema nacional de capacitación brinde capacitaciones de calidad y adecuadas a las necesidades de las municipalidades, asimismo impulsar la formación profesional de los |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>b) La formación de técnicos de nivel medio, por medio de carreras universitarias cortas, con apertura hacia títulos superiores como los antes indicados.</p> <p>c) El mejoramiento inmediato del personal de la administración, por medio de cursos cortos de extensión universitaria.</p> <p>d) El adiestramiento en servicio, mediante los sistemas y métodos que establezca la Dirección General de Servicio Civil.</p> | <p>funcionarios públicos. Por ser el objetivo de la investigación crear un plan de capacitación es necesario contemplar este artículo.</p> |
| | <p>Artículo 5º: “La formación profesional y la capacitación constituyen un derecho y un deber de los funcionarios de la Administración Pública. Como derecho implica que a todo servidor que reúna las condiciones requeridas para participar en los programas de profesionalización y capacitación, se le brinde la posibilidad de participar en ellos. Como deber, la obligación de someterse a aquellos programas de adiestramiento en servicio y mejoramiento técnico que demande el buen desempeño del cargo”. (párr. 6).</p> | <p>Para la investigación es primordial tomar en cuenta esta normativa. Todo funcionario público que cumpla con los requisitos tiene derecho a la formación profesional y capacitación necesaria para el mejoramiento de sus funciones, como funcionario público también tiene la obligación de capacitarse para desempeñar las funciones que le corresponden al cargo que ostenta.</p> |
| | <p>Artículo 7º: “Para facilitar y asegurar la ejecución del plan nacional de profesionales y capacitación del personal de la Administración Pública, se establecen las siguientes autorizaciones” (párr. 9):</p> <p>a) Tanto los Poderes del Estado como las instituciones autónomas, semiautónomas y las municipalidades, quedan facultadas para conceder permisos a sus a sus [SIC] servidores con goce de salario, en el tanto necesario para que cursen los estudios comprendidos en el plan, siempre que no excedan de cuatro horas diarias. No quedarán a esta limitación los cursos de adiestramiento en servicio no mayores de seis meses que para programas especiales autorice la Dirección General de Servicio Civil.</p> <p>b) En igual forma, quedan facultados para conceder del tiempo necesario, en horas de labores y sin menoscabo de su salario ordinario, a los profesionales que sean requeridos oficialmente por Dirección General de Servicio Civil o por la Oficina de Planificación y Política Económica, para impartir cursos dentro del plan.</p> <p>c) Se concede, a dichas entidades, autorización para contratar directamente con aquellos centros universitarios que tengan programas en administración pública, los cursos, investigaciones, estudios y programas de asesoría necesarios para la profesionalización y capacitación de sus servidores.</p> <p>Artículo 8º: “El plan nacional de formación profesional y capacitación podrá ser ejecutado mediante contrato con los programas de Administración Pública de los Centros Universitarios y, en este caso, los fondos que perciban esos Centros deberán ser destinados primero al pago del costo de los cursos y luego al mejoramiento de las facilidades técnicas y materiales de los programas universitarios de administración pública”. (párr. 13).</p> | <p>Se les confiere a los funcionarios públicos permisos con goce de salario tiempo para llevar a cabo estudios de nivel superior o profesionales con un límite de cuatro horas diarias, de igual forma se concede tiempo para asistir a cursos de capacitación para las funciones del puesto. En caso de que profesionales sean requeridos por el servicio civil se les autoriza a realizar dicho llamado en horas laborales sin disminución a su salario. Así mismo se autoriza a las instituciones a efectuar contrataciones o convenios con centros universitarios que ofrezcan formación en administración pública. Estos artículos conceden el tiempo y recursos necesarios a los funcionarios municipales, para una adecuada capacitación que contemple el plan elaborado dentro de la investigación.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | |
| <p>LeyN° 9986, Ley General de Contratación Pública</p> | <p>Artículo 125, inciso b: Causales de sanción a funcionarios públicos y prescripción:</p> <p>“Participar en actividades organizadas o patrocinadas por los proveedores, ordinarios o potenciales, dentro o fuera del país, cuando no formen parte de los compromisos de capacitación formalmente adquiridos por la entidad que promueve el concurso, o no sean parte del proceso de valoración objetiva de las ofertas.</p> <p>Dentro del alcance de esta infracción se incluye la asistencia a congresos, seminarios o cualquier otra actividad, por cuenta de un proveedor, excepto si forma parte de los planes de capacitación ordinarios o las actividades autorizadas expresamente por el superior jerárquico, en forma razonada, con la cual demuestre el beneficio para la Administración”.</p> | <p>Según la Ley General de Contratación Pública los funcionarios públicos solamente podrán participar de capacitaciones organizadas por proveedores cuando sean adquiridas por contratación pública.</p> <p>Esta ley es de fundamental observancia para realizar las capacitaciones de los funcionarios municipales que se propongan en la investigación.</p> |
| <p>Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás</p> | <p>Artículo 24, inciso d: “Son principios éticos del servidor municipal los siguientes: El funcionario municipal estará siempre presto a nuevos y mejores conocimientos que completan aquellos que ya posee, a efecto de brindar siempre el mejor servicio a la comuna. En la formación y capacitación permanente se complementará la acción conjunta de trabajo en equipo por lo que la transmisión de conocimiento a sus compañeros o compañeras de trabajo será esencial para la buena marcha de todas las dependencias del Gobierno Local”. (Capítulo IV).</p> <p>Artículo 50: “La Municipalidad debe proporcionar las facilidades con el fin de que todos los trabajadores sin discriminación alguna puedan capacitarse y superarse en el empleo”. (Capítulo X).</p> <p>Artículo 61: “La evaluación o calificación anual de servicios, servirá como reconocimiento a los servidores(as) para estimular y lograr una mayor eficiencia, así como un factor a considerar en el proceso de reclutamiento y la selección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal”. Capítulo XII).</p> <p>Artículo 77: “La Municipalidad mantendrá un programa de capacitación acorde con las necesidades y previa detección de las mismas, las cuales ejecutará por diversos medios de acuerdo con el artículo 146, inciso h) del Código Municipal, tales como asignación presupuestaria o instituciones nacionales e internacionales que las concedan sin costo adicional para tales efectos”. Capítulo XVII).</p> <p>Artículo 82: “Además de los derechos establecidos en los Códigos de Trabajo y Municipal, Leyes y este Reglamento, los funcionarios tendrán derecho a” (Capítulo XIX):</p> <p>a) Recibir capacitación conforme a la naturaleza de su trabajo cuando el desarrollo científico y tecnológico lo requiera para su mejor desempeño y estímulo.</p> | <p>Todo funcionario municipal debe tener disposición a adquirir nuevos conocimientos constantemente con el objetivo de mejorar o actualizar sus funciones. Por lo tanto, los funcionarios están en la obligación de asistir a las capacitaciones que se establezcan dentro del plan de capacitación propuesto en la investigación.</p> <p>No debe de haber ninguna discriminación para que el funcionario se capacite, de la misma forma la investigación no puede discriminar a ningún funcionario.</p> <p>La evaluación ayudará a detectar las áreas y puntos de mejora de los funcionarios para obtener la información sobre la capacitación adecuada que se establezca en el plan de capacitación de la investigación en curso.</p> <p>La capacitación es un derecho de todo funcionario municipal. Es por lo que, el plan de capacitaciones elaborado dentro de la investigación se debe tomar en cuenta todo funcionario que requiera la capacitación.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>Artículo 127: “La Municipalidad podrá otorgar licencias que no podrán exceder de tres meses a los(las) miembros y dirigentes del Sindicato que cuenten con afiliados(as) para asistir a seminarios, cursos de capacitación o estudios en general, dentro o fuera del país, los cuales dependen de que las necesidades de la oficina o dependencia en donde presten los servicios, así lo permitan, debiendo aportarse para ello los documentos probatorios que se consideren pertinentes, así como la personería al día, del Sindicato solicitante o en su defecto, copia autenticada del nombramiento de la Junta Directiva, remitida al Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.</p> <p>La Municipalidad podrá autorizar licencias a los (las) integrantes de la Junta Directiva del Sindicato para desempeñar el cargo dentro de la jornada ordinaria de trabajo, sin embargo, de ninguno de los derechos laborales que corresponden al trabajador(a) conforme lo establecen los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, ratificados por el país”. (Capítulo XXV).</p> | <p>La municipalidad podrá otorgar permisos para capacitaciones que correspondan a las funciones del puesto, con límite de tiempo de tres meses a funcionarios que lo soliciten esto incluye las capacitaciones que contenga el plan de capacitación que contemple la investigación.</p> |
| | <p>Artículo 130: “Para cualquiera de los casos anteriormente señalados en el área de capacitación formal o no formal, se regirán por lo que al efecto dispone el Reglamento de Becas vigente en la Institución”. (Capítulo XXV).</p> | <p>Los funcionarios tienen la obligación de asistir a las capacitaciones correspondientes a su cargo cuando sea convocado por la municipalidad, ya sea en horario laboral o fuera de él.</p> |
| | <p>Artículo 153: “Conforme a lo dispuesto en los Códigos de Trabajo, Municipal, leyes conexas y este Reglamento, son obligaciones de los trabajadores:</p> <p>y) Participar en reuniones, seminarios, cursos y cualesquiera otras actividades que la Administración lo convoque dentro de la jornada laboral o fuera de las mismas, tendientes a su capacitación o a obtener su colaboración en el desarrollo de tareas de interés institucional”. (Capítulo XXX).</p> <p>Artículo 156: “Otras obligaciones de los funcionarios(as) que ocupen cargos con autoridad administrativa, técnica o de ambos tipos son” (Capítulo XXXI):</p> <p>a) Diagnosticar periódicamente en forma objetiva y veraz, las características del desempeño de todos sus colaboradores, tanto en el aspecto técnico como administrativo y brindarles o gestionar la capacitación que requieran.</p> | <p>Es obligación de los jefes diagnosticar el desempeño de los colaboradores para detección de las capacitaciones requeridas, para la elaboración del plan de capacitación de la investigación</p> |
| | <p>Artículo 173: “Está prohibido a los servidores de la Municipalidad” (Capítulo XXXVI):</p> <p>q) Solicitar a gobiernos extranjeros o a empresas privadas, colaboraciones especiales para viajes, becas, hospitalidades, aportes en dinero u otras liberalidades semejantes, para su propio beneficio o para otro funcionario(a), aun cuando esté en funciones del cargo.</p> <p>No opera esta disposición cuando se pida colaboración a varias entidades para la celebración de actividades de beneficencia organizadas por una entidad pública o cuando se trate de programas de capacitación de personal que justifiquen esa colaboración a criterio del alcalde (sa).</p> | <p>Dentro del plan de capacitación de la investigación se debe tener presente que no es permitido solicitar colaboración, dinero u otro beneficio para capacitaciones a ninguna entidad privada o extranjera, salvo que sea autorizado, justificado y a criterio del alcalde.</p> |
| <p>Ley 10159, Marco de Empleo Público</p> | <p>Artículo 2: “Ámbito de cobertura. Esta ley es aplicable a las personas servidoras públicas de las siguientes entidades y</p> | <p>Las municipalidades son entes del sector público descentralizados, por lo que este</p> |

| | |
|--|--|
| <p>órganos bajo el principio de Estado como patrono único” (párr. 3):</p> <p>c) El sector público descentralizado territorial conformado por las municipalidades, las ligas de municipalidades, los concejos municipales de distrito y sus empresas.</p> | <p>artículo atañe a la investigación ya que sus funcionarios son servidores públicos, por lo que esta ley tiene cobertura sobre ellos.</p> |
| <p>Artículo 4: “Principios rectores. Son principios rectores del empleo público” (párr. 7):</p> <p>d) Principio de excelencia en el servicio: ejecución del mejor desempeño y la máxima calidad en todas las funciones, actividades, operaciones, procesos y procedimientos que se realizan en la función pública, así como en los productos y en los servicios que se brinden, garantizando la asignación de recursos e insumos para la mayor satisfacción del interés público.</p> | <p>El principio rector se relaciona con la investigación ya que, como parte de la capacitación en los funcionarios del sector público, deben estar comprometidos con el desempeño, de manera que puedan satisfacer las necesidades del interés público en Costa Rica.</p> |
| <p>Artículo 5: “Definiciones. Para efectos de la presente ley se entiende lo siguiente:” (párr. 18)</p> <p>h) Gestión del desarrollo: subsistema de recursos humanos para potenciar el crecimiento individual y colectivo de las personas servidoras públicas de las dependencias, en procura del mantenimiento y la evolución de las competencias de las personas servidoras públicas que apoyen su progreso profesional, así como el logro del fin organizacional.</p> | <p>Como parte de la gestión del desarrollo del talento humano en el sector público, se debe potenciar el desarrollo de las competencias de los funcionarios para el puesto, de manera que se cumpla con las necesidades y objetivos de la institución. Para lograrlo, se utilizan herramientas como la capacitación.</p> |
| <p>Artículo 7: “Competencias del Mideplán. Son competencias del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán) las siguientes”: (Capítulo II)</p> <p>j) Preparar una estrategia coherente e integral para el aprendizaje y el desarrollo en todo el servicio público, estableciendo cómo se desarrollará la capacidad a largo plazo para estándares de dirección y competencia profesional más altos y proporcionando orientación a las instituciones públicas sobre cómo planificar y aplicar las actividades centro de la estrategia.</p> | <p>Una estrategia coherente e integral de aprendizaje para los funcionarios públicos es el desarrollo de un plan de capacitaciones basado en la detección de necesidades de formación de la institución.</p> |
| <p>Artículo 9: “Funciones de las administraciones activas” (Capítulo II)</p> <p>c) Las oficinas de gestión institucional de recursos humanos, de ministerios e instituciones u órganos adscritos bajo el ámbito de aplicación del Estatuto de Servicio Civil son dependencias técnicas de la Dirección General de Servicio Civil que, para todos los efectos, deberá coordinar la elaboración de las pruebas de reclutamiento y selección de personal con tales oficinas y desempeñar sus funciones de asesoramiento, capacitación y acompañamiento técnico.</p> | <p>Todas las instituciones públicas deben de tener pruebas de reclutamiento y selección del personal, y además, tienen la obligación de asesorar y capacitar a los funcionarios públicos.</p> |
| <p>Artículo 21: “Las entidades y los órganos incluidos deberán aplicar planes remediales pactados con la persona servidora pública y con el asesoramiento de recursos humanos que les permitan determinar las causas por las que las personas servidoras públicas obtienen una calificación inferior al setenta por ciento (70%) y aplicar acciones para mejorar su desempeño. Si pese a la aplicación del plan remedial, la persona servidora pública no logra mejorar su desempeño y obtiene de forma consecutiva otra calificación inferior al setenta</p> | <p>Cuando el resultado de la evaluación del desempeño de un funcionario público no obtenga la nota mínima, se le debe aplicar planes remediales y acciones para mejorar su desempeño. Una herramienta para lograr esto, es la capacitación para el puesto que desempeñan.</p> |

por ciento (70%). se configurará la causal de despido inmediato". (Capítulo V).

Artículo 23: "Postular los rectores que orientan los procesos de formación y capacitación". (Capítulo VI)

a) La formación está destinada a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de los objetivos institucionales de las entidades y los órganos incluidos, desarrollando las competencias de las personas servidoras públicas, estimulando su progresión profesional y la instrucción sobre el desempeño apropiado de sus deberes, responsabilidades y funciones, para concientizar sobre los riesgos de corrupción inherentes a su desempeño.

b) Las entidades y los órganos incluidos en el artículo 2 de la presente ley deberán contemplar, en sus planes de empleo público, los programas de capacitación y de formación que requieren para lograr sus objetivos institucionales con eficacia y eficiencia.

c) El Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades), con estricto apego a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán), será el encargado de brindar asistencia técnica, seguimiento y control de las actividades de capacitación que realicen las instituciones cubiertas por el Estatuto de Servicio Civil, a excepción del sector docente, cuyas actividades de capacitación estarán bajo responsabilidad del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (Idpugs) en relación con las políticas, los planes y los programas educativos aprobados por el Consejo Superior de Educación; las instituciones de educación superior universitaria estatal desarrollarán sus propios planes, programas y actividades en estas materias, pudiendo brindar colaboración al Cecades y al Idpugs mediante los convenios que se suscriban al efecto y el Servicio Exterior de la República, el cual se rige por el Estatuto del Servicio Exterior, cuyas capacitaciones estarán a cargo de la Academia del Servicio Exterior Manuel María Peralta.

d) La oferta formativa de las escuelas o los centros de formación o de las mismas entidades y órganos incluidos, deberá ser coherente con los planes institucionales de empleo público.

e) Las personas servidoras públicas recibirán de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, hacer frente a déficits de rendimiento detectados según los planes remediales y apoyar su crecimiento profesional.

f) La formación apoyará de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural.

g) Los servidores públicos podrán informar a la Administración, por medio de una declaración jurada, sobre su derecho a la

Como parte de la gestión del desarrollo del talento humano en el sector público, se debe capacitar a los funcionarios públicos. Adicionalmente, la ley faculta y establece a varias instituciones como medio facilitador de dichas formaciones.

| | | |
|---|--|--|
| | <p>objección de conciencia, cuando se vulneren sus convicciones religiosas, éticas y morales, para efectos de los programas de formación y capacitación que se determine sean obligatorios para todas las personas servidoras.</p> <p>h) Para efectos de los procesos de formación y capacitación de las personas servidoras públicas que se desempeñan en carrera administrativa municipal, los esfuerzos se podrán canalizar con recursos del Consejo Nacional de Capacitación Municipal (Conacam).</p> | |
| | <p>Artículo 24: “Capacitación de la alta dirección pública. El personal de la alta dirección pública deberá recibir capacitación formal diferenciada, en caso de que lo requiera, para reforzar las competencias y los conocimientos técnicos que aseguren el buen ejercicio de la labor. También, deberán recibir capacitación en los teméis [SIC] actuales de innovación y desarrollo que el país requiera, de acuerdo con las tendencias globales de competitividad, para garantizar la modernización de la gestión pública, ajustándola a las prácticas más recientes.</p> <p>El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán), según lo permitido por la Ley 6227, Ley General de la Administración Pública, de 2 de mayo de 1978, emitirá disposiciones de alcance general, directrices y reglamentos para la capacitación de la alta dirección pública, para lo cual coordinará lo correspondiente con las escuelas, los centros e institutos de capacitación, formación y desarrollo profesional, o bien, con las unidades de recursos humanos de las entidades y órganos incluidos en el artículo 2 de la presente ley, según los requerimientos y las especificidades de cada dependencia pública.</p> <p>En el caso de las entidades y los órganos incluidos bajo el ámbito de aplicación del Estatuto de Servicio Civil, el Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) será responsable de potenciar las competencias de la alta dirección pública en el ejercicio de sus funciones con el objetivo de generar valor público, de conformidad con los lineamientos emitidos por Mideplán para tal efecto, a excepción del sector docente, donde esta responsabilidad será competencia del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (Idpugs).” (Capítulo VI).</p> | <p>La ley establece que el personal de alta dirección pública debe recibir capacitación formal diferenciada cuando se requiera, de manera que se puedan reforzar conocimientos, competencias y habilidades.</p> |
| <p>Ley 9635, Fortalecimiento de las finanzas públicas</p> | <p>Artículo 46: “Rectoría de Empleo Público. Toda la materia de empleo del sector público estará bajo la rectoría del ministro o la ministra de Planificación Nacional y Política Económica, quien deberá establecer, dirigir y coordinar las políticas generales, la coordinación, la asesoría y el apoyo a todas las instituciones públicas, y definir los lineamientos y las normativas administrativas que tienda a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el sector público, velando que instituciones del sector público respondan adecuadamente a los objetivos, las metas y las acciones definidas.</p> <p>Además, deberá evaluar el sistema de empleo público y todos</p> | <p>Los funcionarios públicos deben estar sujetos a evaluaciones del desempeño de sus funciones. Los resultados de dichas evaluaciones, pueden ser utilizados como insumo para capacitar al colaborador cuando así se requiera, como parte del ajuste para el mejoramiento del desempeño.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>sus componentes en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad, y proponer y promover los ajustes necesarios para el mejor desempeño de los funcionarios y las instituciones públicas”. (Capítulo VI).</p> | |
| | <p>Artículo 49: “Efectos de la evaluación anual. El resultado de la evaluación anual será el único parámetro para el otorgamiento del incentivo por anualidad a cada funcionario.</p> <p>Las calificaciones anuales constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y el desarrollo de los recursos humanos. Será considerado para los ascensos, las promociones, los reconocimientos, las capacitaciones y los adiestramientos, y estará determinado por el historial de evaluaciones del desempeño del funcionario. Igualmente, el proceso de evaluación deberá ser considerado para implementar las acciones de mejora y fortalecimiento del potencial humano.</p> <p>Anualmente, la Dirección General de Servicio Civil dictará los lineamientos técnicos y metodológicos para la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño, los cuales serán de acatamiento obligatorio”. (Capítulo VI).</p> | <p>Los funcionarios están sujetos a la obligatoriedad de la evaluación del desempeño. Además de servir como parámetros para incentivos, dichas evaluaciones tienen la función de crear sugerencias para el mejoramiento, por lo que sus resultados se utilizan como insumo para la detección de necesidades de capacitación y su debida formación.</p> |

Fuente: Normativa aplicable en materia de capacitación para la Municipalidad de Tibás (2022).

En adición a la normativa anterior, es importante mencionar que, para efectos del diagnóstico de las necesidades de capacitación, también se considera la inclusión del Manual de Puestos de la Municipalidad de Tibás.

En síntesis, la información descrita anteriormente en la Tabla 4 permite conocer la normativa actual que incide ya sea de forma directa o indirecta en la presente investigación, de manera que se pueda establecer una base legal para el desarrollo del trabajo.

Capítulo III

Marco teórico

Capítulo III. Marco teórico

En el presente capítulo se definen los conceptos que representan la explicación del tema planteado en la investigación con base en las variables e indicadores definidos a partir de los objetivos específicos. El apartado se basa en descripción de fundamentos teóricos relevantes al tema investigado que sirven como apoyo para el sustento del documento.

3.1. Detección de las necesidades de capacitación

El gobierno de la República Dominicana, a través del Instituto Nacional de Administración Pública (2020) define la detección de necesidades de capacitación de la siguiente manera: “proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los funcionarios y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales”. (p. 4).

Por lo tanto, es importante detectar estas necesidades de capacitación ya que, con la aplicación de este proceso, se puede generar un impacto en el rendimiento de los colaboradores en las funciones que se encuentran bajo el ámbito de responsabilidades laborales. De esta manera, al analizar las brechas existentes en los conocimientos y habilidades de los funcionarios de la Municipalidad de Tibás, se pueden diseñar e implementar las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades de cada puesto.

3.1.1. Necesidades de capacitación

En adición, la detección de necesidades de capacitación es una herramienta vital para identificar cuáles son aquellas capacitaciones fundamentales que forman parte de los factores de éxito de una institución, debido a que contribuye en la forma como una organización establece sus objetivos. De esta manera, Arias (2021) representante de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica señala que:

La razón fundamental de capacitar es la de desarrollar o formar al personal, darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño no solo satisfactorio, sino de alto rendimiento, para que innove y proponga mejoras en y para su puesto de trabajo. (párr. 2).

Por lo tanto, debido a que las municipalidades, al igual que la mayoría de las organizaciones, requieren del talento humano como parte esencial de su estructura, no se encuentran exentas de realizar un proceso para detectar las necesidades de capacitación pertinentes para sus colaboradores, debido a que como cualquier otra institución indistintamente del tipo, ocupan trabajadores que puedan alinear sus objetivos personales y los de la institución.

3.1.2. Factores grupales y departamentales

Adicionalmente, como parte de la detección de las necesidades de capacitación, es importante analizar cuáles son los factores grupales y departamentales que pueden tener incidencia en dichos vacíos en la formación de los colaboradores de una institución.

De esta manera, “un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios”. (Enríquez y Pedraza, 2017, p. 22). Por lo tanto, los factores grupales son los que se encuentran ligados a las actuaciones de las personas dentro de las organizaciones, por ser aspectos que se encuentran unidos a otros en la institución.

Adicionalmente, existen varios factores que deben tomarse en cuenta a la hora de realizar una capacitación, al respecto Instituto Nacional de la Administración Pública (2021) indica lo siguiente:

Existe bastante consenso respecto a la influencia que ejercen algunos factores en la implementación, evaluación y transferencia al puesto de trabajo de la capacitación. Entre los más relevantes podríamos señalar: las regulaciones y normas respecto al empleo público y la capacitación, el contexto

organizacional, las condiciones en las que se gestionan los programas y actividades y el rol que cumple el coordinador Técnico de Capacitación. (p.13)

Por lo anterior, una capacitación es un proceso que debe ser planeado estratégicamente con base en las necesidades de capacitación, los objetivos organizacionales y el conocimiento de la normativa relacionada con este tema tanto a nivel institucional como nacional en el caso de una institución pública como la Municipalidad de Tibás.

Asimismo, el Técnico de Capacitación es la persona encargada de llevar a cabo el proceso de capacitación. Este funcionario puede ser interno o externo de la institución y tiene un rol que debe ser establecido para poder ejecutar la instrucción de los nuevos conocimientos.

De igual forma, como parte del análisis de la variable sobre la detección de las necesidades de capacitación, se investigan los factores tanto en determinados grupos de trabajo, así como a nivel general de los distintos departamentos que tienen influencia en dichos vacíos de capacitación, ya que, por medio de la propuesta del plan de capacitaciones para la Municipalidad de Tibás, se pueden gestionar estos elementos de manera que se contribuya en la gestión del talento humano de la institución.

De esta manera, a continuación, se describen algunos de estos factores que se relacionan con la detección de las necesidades de capacitación:

3.1.2.1 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño constituye uno de los factores departamentales y organizacionales base para realizar cualquier tipo de capacitación, indistintamente del tipo de organización o institución. En el caso de una municipalidad no es la excepción, debido a que a través de este proceso se pueden detectar una serie de áreas de oportunidad que pueden impactar el rendimiento laboral de los colaboradores, y por consiguiente, a nivel organizacional.

Para detectar necesidades de capacitación a través de una evaluación de desempeño, las instituciones deben tener sumo cuidado con los aspectos que tomen en cuenta, sean a nivel de metas, puestos, entre otras, ya que existen varias formas de identificarlo. Sobre el tema, la ministra de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), y rectora de empleo público en el año 2019 María Pilar Garrido explica:

Tal como lo indica la Constitución, se deben evaluar los resultados, dar cuentas y asumir responsabilidades por el trabajo que se realiza en la Administración Pública. La mejor forma de cumplir este mandato es con la implementación de un proceso de gestión del desempeño; que no se limite sólo una evaluación, sino que incluya la planificación de las metas del personal a cargo, un acompañamiento y una evaluación de sus resultados para determinar cuando la persona está lista para crecer o recibir un incentivo, o si, por el contrario, requiere más apoyo para cumplir las metas que no se alcanzaron. Todo eso se hará con una gran coherencia entre el grado de responsabilidad de la persona servidora pública y su nivel de contribución en el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales y sus funciones. (párr. 14).

Por lo anterior, para realizar una capacitación que se base en la evaluación de desempeño, debe tomarse en cuenta la responsabilidad que tiene la persona servidora pública y el nivel de contribución para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Por otro lado, para que la evaluación de desempeño forme parte de una estrategia de detección de necesidades de capacitación, debe existir una coordinación entre unidades o departamentos de la institución sobre diversos aspectos que busquen su éxito. Al respecto, Garrido (2019) indica:

La evaluación del desempeño requerirá la permanente coordinación entre las unidades de planificación institucional y recursos humanos. Las primeras deberán construir los objetivos y las metas institucionales y las segundas, los parámetros técnicos de la evaluación y el proceso para realizarla. Las jefaturas también serán parte de esta coordinación, pues son responsables de establecer

las metas y objetivos en participación con las personas a su cargo y realizar la evaluación de su desempeño anualmente. (párr.12)

Por lo tanto, las jefaturas también son parte fundamental de este proceso, ya que independientemente del tipo de institución, son la dirección que se encarga de establecer los puntos más relevantes para el funcionamiento de la organización. Del mismo modo, los altos jerarcas tienen otras funciones como realizar la evaluación de desempeño, capacitación, reclutamiento y selección, sin embargo, para esto deben tomar en cuenta la detección de necesidades de capacitación. Por lo anterior, este proceso es parte fundamental en el diagnóstico de las necesidades de capacitación y de una adecuada planeación según cada puesto.

3.1.2.2 Manual descriptivo de puestos

Un manual de puestos se convierte en un factor fundamental para la detección de necesidades de capacitación, debido a que se encuentra constituido (según las necesidades de cada institución), por todos los puestos de trabajo, así como sus funciones, habilidades blandas, conocimientos académicos, de experiencia y demás, que se requieren para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo, sirviendo también para otras funciones. Asimismo, en el ámbito municipal de Costa Rica, el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2010) menciona que:

El Manual Descriptivo Integral para el Régimen Municipal es el conjunto de especificaciones de grupos ocupacionales y clases de puesto, que regularmente se elaboran mediante el empleo de conceptos y principios generales, donde se exponen los productos, responsabilidades, competencias y requisitos formales de un grupo de cargos en una clase genérica o especializada (párr. 26).

Sin embargo, para que un manual de puestos tenga efectividad en el proceso de detección de necesidades de capacitación en conjunto con la evaluación de desempeño, debe encontrarse lo más actualizado posible de acuerdo con las necesidades actuales que demande cada uno de sus puestos de trabajo. Dicho esto, el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2010) menciona que:

Las ventajas y beneficios derivados del Manual Descriptivo de Puestos en una empresa justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado. (p.2)

Además, el manual descriptivo de puestos permite a las municipalidades poder verificar cuales son los requerimientos técnicos, habilidades blandas y demás requisitos que poseen con respecto a los mismos cargos dentro del mercado laboral y en conjunto con las diversas necesidades actuales de su entorno. Por lo tanto, el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2010) indica lo siguiente:

Las Municipalidades enfrentan cada vez mayores retos, asumen mayores competencias, esto les demanda una gestión de recursos humanos más tecnificada, moderna, con instrumentos efectivos y actualizados que faciliten la gestión del talento humano. Lo anterior, a fin de lograr eficacia y eficiencia en la gestión municipal. (párr.4)

Con base en lo anterior, se puede mencionar que, con el paso del tiempo, las municipalidades han adquirido nuevas y modificadas responsabilidades con la ciudadanía del cantón que deben atender, por lo que es importante lograr la eficacia y eficiencia en la gestión municipal.

3.1.3. Ejes de acción

De acuerdo con García (2021), el eje de acción “es una recta imaginaria que se traza sobre la dirección de la acción”. Por lo tanto, para efectos de esta investigación, los ejes de acción se refieren justamente a las actividades estratégicas realizadas en un área específica donde se requiere una intervención según las necesidades de capacitación detectadas por medio de las herramientas diseñadas e implementadas para este fin, así como del análisis de los documentos de la Municipalidad de Tibás relacionados con los puestos de los colaboradores como lo es el manual de puestos.

3.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal

En el momento de realizar una capacitación en una entidad de tipo municipal, deben tomarse en cuenta diversas normas que permiten realizar estas formaciones y que regulan las mismas. De acuerdo con el Diccionario Jurídico (2020), una norma se define como una “regla de conducta cuyo fin es el cumplimiento de un precepto legal”. (p. 215). Además, dicha normativa usualmente se encuentra jerarquizada en lo que se conoce como la Pirámide de Kelsen o kelseniana, la cual se refiere a “categorizar las diferentes clases de normas ubicándose en una forma fácil de distinguir cual predomina sobre las demás, ej. Constitución, ley, decreto ley, ordenanza etc”. (Galindo, 2018, párr. 20).

Por lo anterior, las normas deben estar separadas de manera que sea fácil de distinguir y que de esta manera se pueda observar cuál de ellas se encuentra por encima de otra norma o ley. Estas jurisdicciones deben incluirse en los programas de formación municipal para el fortalecimiento de las habilidades profesionales y por lo tanto de las capacidades municipales, así lo indica el siguiente autor:

Adicionalmente, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (2022) establece que la capacitación municipal “tiene como objetivo el diseño y ejecución de programas integrales de formación enfocados al desarrollo de habilidades profesionales que tengan como resultado final el fortalecimiento de las capacidades municipales”. (párr. 1). Por lo anterior, a continuación, se describen con mayor detalle la normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal para esta investigación:

3.2.1. Leyes

El Sistema Único de Información Normativa (2022) establece que una ley es “la norma expedida por el Congreso de la República, en ejercicio de las competencias constitucionales de las que es titular”. (párr. 4). Por lo tanto, en la presente investigación existe una normativa que tienen gran injerencia en el desarrollo del trabajo, dentro de estas leyes se encuentran: la Constitución Política de Costa Rica, el Código Municipal, Ley n. 7794, publicada en La Gaceta n. 94 del 18 de mayo de 1998; Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública, Ley 9986, Ley

General de Contratación Pública, Ley Marco de Empleo Público, Ley n.10159, Ley Fortalecimiento de las finanzas públicas, Ley n.9635, cada una de ellas con su respectivo accionar en esta investigación.

3.2.1.1 Constitución política de Costa Rica

El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (2022) indica que la Constitución Política “fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado, de estos con sus ciudadanos estableciendo así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan”. (párr. 1).

La Constitución Política de Costa Rica (1949) está conformada por artículos de diversos ámbitos que rigen el accionar y relaciones como indica la cita anterior, entre los poderes de la República y la ciudadanía. Sin embargo, para el tema que compete en esta ocasión, se encuentra el artículo 170 de la misma, el cual indica la autonomía que compete a los órganos municipales de Costa Rica:

ARTÍCULO 170: Las corporaciones municipales son autónomas. En el Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente.

Por lo anterior, en Costa Rica las municipalidades son autónomas, esto quiere decir que tiene normas, reglamentos, organismos y que puede obrar según su criterio, amparada por las leyes que la constituyen, así como las leyes o reglamentos que tenga el país en materia municipal. Para efectos de la presente investigación, la Municipalidad de Tibás posee las competencias necesarias para realizar planes de capacitación según sean sus necesidades, regida por leyes como la Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública, entre otras, de las cuales se detalla más adelante en este documento.

Asimismo, como indica el artículo 170, a las municipalidades se le asigna un porcentaje no inferior al 10% de ingresos ordinarios calculados para el año económico

en curso, es decir, es el monto del cual disponen, además del cobro de impuesto y otros rubros para realizar todos sus deberes, así como los gastos que le corresponden, aspecto de suma importancia dentro de la presente investigación, ya que es un aspecto vital para la incorporación del plan de capacitaciones resultante de la indagación.

Por otro lado, la Constitución Política de Costa Rica no es la única jurisdicción en materia municipal, también se puede encontrar el Código Municipal, Ley n. 7794, publicada en La Gaceta n. 94 del 18 de mayo de 1998, que se trata a continuación.

3.2.1.2 Código Municipal

La presente legislación rige el accionar municipal, así como el alcance de este entre otras acciones, por lo que en la presente investigación tiene injerencia, específicamente en los artículos 2 y 4 como se menciona a continuación:

Artículo 2: “La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines”. (p. 11). Al igual que el artículo 170 de la Constitución Política de Costa Rica, el presente artículo indica que las municipalidades, en este caso específico la Municipalidad de Tibás, tiene la facultad propia y jurídica para realizar todas aquellas acciones que considere fundamentales para lograr las metas o fines que esta tenga, siempre amparada del cumplimiento de todas las leyes y reglamentos que la conforman.

Por lo tanto, este gobierno local tiene la potestad de realizar un plan de capacitación que considere necesario para sus trabajadores, siendo una de esas acciones que considera necesarias para ejecutar correctamente sus labores.

Adicionalmente, el artículo 4 indica que “la municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política”. (párr. 12). Esto quiere decir que a nivel político, de decisión y económico, posee la facultad para realizar, como se indica en el artículo 2, las decisiones que consideren pertinentes

para el mejoramiento de los servicios que presta a la ciudadanía, como un plan de capacitaciones.

Entre otros aspectos, existe un artículo que se enfoca en la creación de un sistema para la capacitación municipal en Costa Rica, este artículo es el 151 que indica lo siguiente: Artículo 151: “créase el Sistema Nacional de Capacitación Municipal, para el diseño y la ejecución del proceso de capacitación municipal, integrado, sistemático, continuo y de alta calidad”. (p. 68).

La creación del Sistema Nacional de Capacitación Municipal tiene como fin poder garantizar la capacitación necesaria y de calidad para los funcionarios que conforman las municipales de Costa Rica, es decir, tiene una fuerte injerencia para la Municipalidad de Tibás.

3.2.1.3 Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública

Además de las leyes anteriormente mencionadas, en esta investigación también se considera la Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública, cuyo fin es específicamente detallar los aspectos relevantes a la capacitación del personal perteneciente al sector público de la República de Costa Rica, incluido el personal de las municipales de los cantones del país, como la Municipalidad de Tibás. Dentro de los artículos que compete mencionar en el presente documento se encuentran el 1, 2 y 4 de la respectiva ley:

Artículo 1º: “Se declara de interés público la formación profesional y la capacitación del personal de la Administración Pública en ciencias y técnicas administrativas, como el medio más adecuado para promover el mejoramiento integral de ésta. (párr. 1)”. Las acciones que realiza la municipalidad buscan el beneficio de todos los habitantes del cantón o los cantones que la conforman, procurando su desarrollo, por lo que sus funciones deben realizarse con la mayor eficiencia y eficacia posible, es decir, para que exista un desarrollo del cantón o cantones, debe existir un avance integral en el conocimiento que ponen los funcionarios al servicio de la comunidad y esta ley, como parte de las acciones que realiza, procura que tengan un mejoramiento integral.

Artículo 2º: “Se establece la Comisión nacional de capacitación y formación”. (párr. 2). Esta comisión según la ley en el mismo artículo se encarga de elaborar un plan nacional de formación y capacitación del personal de la administración pública y la Municipalidad de Tibás forma parte de esta, por lo que tiene injerencia con dicha ley.

En adición, el artículo 4 esta ley tiene relación con esta investigación en la Municipalidad de Tibás, ya que establece algunas condiciones relevantes para el plan de capacitaciones como se describe a continuación:

Artículo 4º: “Dicho plan debe contemplar, como mínimo, las siguientes posibilidades”. (párr. 5):

- a) La formación de promoción de profesionales con títulos de licenciatura, maestría o doctorado en Administración Pública.
- b) La formación de técnicos de nivel medio, por medio de carreras universitarias cortas, con apertura hacia títulos superiores como los antes indicados.
- c) El mejoramiento inmediato del personal de la administración, por medio de cursos cortos de extensión universitaria.

El presente artículo menciona que debe contemplar la formación y promoción de aquellos profesionales con títulos como licenciatura, maestría o doctorado en la administración pública, además de formar técnicos de nivel medio a través de carreras a nivel universitario y procurar mejorar el personal de la administración, con cursos cortos de extensión universitaria, sin embargo, debe adecuarse a los puestos que conforman la Municipalidad de Tibás.

Por otra parte, los funcionarios públicos en Costa Rica tienen la certeza de contar con acceso a la formación y capacitación que compete a su puesto, no pueden ser discriminados siempre y cuando cumplan con los requisitos necesarios para tener participación de programas, talleres, cursos de capacitación. Del mismo modo, tienen el deber de someterse a programas de adiestramiento a nivel de servicio y mejoramiento técnico para realizar un buen desempeño del cargo, así lo establece el artículo 5 de la Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública:

Artículo 5º: “La formación profesional y la capacitación constituyen un derecho y un deber de los funcionarios de la Administración Pública. Como derecho implica que a todo servidor que reúna las condiciones requeridas para participar en los programas de profesionalización y capacitación, se le brinde la posibilidad de participar en ellos. Como deber, la obligación de someterse a aquellos programas de adiestramiento en servicio y mejoramiento técnico que demande el buen desempeño del cargo”. (párr. 6).

Del mismo modo, aunque los trabajadores municipales tienen el derecho de capacitación, debe existir una serie de condiciones para que estas capacitaciones se realicen de una manera efectiva y se asegure el cumplimiento. Estas autorizaciones involucran a los Poderes del Estado, instituciones autónomas, semiautónomas, así como municipalidades. El artículo 7 de la Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública indica lo siguiente:

Artículo 7º: “Para facilitar y asegurar la ejecución del plan nacional de profesionales y capacitación del personal de la Administración Pública, se establecen las siguientes autorizaciones” (párr. 9):

- a) Tanto los Poderes del Estado como las instituciones autónomas, semiautónomas y las municipalidades, quedan facultadas para conceder permisos a sus a sus [SIC] servidores con goce de salario, en el tanto necesario para que cursen los estudios comprendidos en el plan, siempre que no excedan de cuatro horas diarias. No quedarán a esta limitación los cursos de adiestramiento en servicio no mayores de seis meses que para programas especiales autorice la Dirección General de Servicio Civil.
- b) En igual forma, quedan facultados para conceder del tiempo necesario, en horas de labores y sin menoscabo de su salario ordinario, a los profesionales que sean requeridos oficialmente por Dirección General de Servicio Civil o por la Oficina de Planificación y Política Económica, para impartir cursos dentro del plan.
- c) Se concede, a dichas entidades, autorización para contratar directamente con aquellos centros universitarios que tengan programas en administración

pública, los cursos, investigaciones, estudios y programas de asesoría necesarios para la profesionalización y capacitación de sus servidores.

En el inciso “a”, se indica que los funcionarios de dichas instituciones pueden formar parte de plan de capacitaciones mediante el otorgamiento de un permiso con goce de salario, mientras que no exceda las 4 horas diarias. En el caso del inciso “b”, trata un tema de manera similar, un permiso con goce de salario para aquellos trabajadores que sean requeridos por la Dirección General de Servicio Civil o por la Oficina de Planificación y Política Económica. Por último, un punto importante a destacar teóricamente es que las instituciones están facultadas para poder contratar cursos, investigaciones, programas y estudios que sean requeridos para capacitar a su personal.

Por otro lado, el plan nacional de formación profesional y capacitación puede ser ejecutado a través de un contrato con programas de Administración Pública de Centros Universitarios, en ese caso, el dinero que estos vayan a recibir debe ser destinado al pago de los cursos y luego a mejorar las facilidades tanto técnicas como materiales a nivel de programas universitarios de administración pública, como lo indica el artículo 8 de Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública:

Artículo 8º: “El plan nacional de formación profesional y capacitación podrá ser ejecutado mediante contrato con los programas de Administración Pública de los Centros Universitarios y, en este caso, los fondos que perciban esos Centros deberán ser destinados primero al pago del costo de los cursos y luego al mejoramiento de las facilidades técnicas y materiales de los programas universitarios de administración pública”. (párr. 13).

3.2.1.4 Ley 9986, Ley General de Contratación Pública

La Ley General de Contratación Pública es una ley que resulta para todas aquellas actividades contractuales que utilicen fondos públicos de una manera total o parcial, así lo indica el artículo 1 de la ley.

ARTÍCULO 1-Ámbito de aplicación: La presente ley resulta de aplicación para toda la actividad contractual que emplee total o parcialmente fondos públicos. La actividad contractual de los sujetos privados cuando administren o custodien fondos públicos o cuando sean receptores de beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación alguna provenientes de componentes de la Hacienda Pública, conforme al artículo 5 de la Ley N.º 7428, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República de 4 de noviembre de 1994, deberán aplicar esta ley únicamente cuando la contratación supere el 50% del límite inferior del umbral fijado para la licitación menor del régimen ordinario. En los casos en que los sujetos privados no apliquen esta ley deberán respetar el régimen de prohibiciones, los principios constitucionales y legales de la contratación pública, y lo dispuesto en el artículo 128, inciso d) de esta ley (...).

Del mismo modo, esta es una ley estricta en cuanto a las sanciones para los funcionarios públicos que lleguen a participar en actividades realizadas por patrocinadores, sean estos ordinarios o potenciales, si éstas no forman parte de las actividades de capacitación previamente establecidas y autorizadas, como lo indica el artículo 125, inciso b de la misma:

Artículo 125, inciso b: Participar en actividades organizadas o patrocinadas por los proveedores, ordinarios o potenciales, dentro o fuera del país, cuando no formen parte de los compromisos de capacitación formalmente adquiridos por la entidad que promueve el concurso, o no sean parte del proceso de valoración objetiva de las ofertas. Dentro del alcance de esta infracción se incluye la asistencia a congresos, seminarios o cualquier otra actividad, por cuenta de un proveedor, excepto si forma parte de los planes de capacitación ordinarios o las actividades autorizadas expresamente por el superior jerárquico, en forma razonada, con la cual demuestre el beneficio para la Administración.

3.2.1.5 Ley 10159, Ley Marco de Empleo Público

La Ley de Marco de Empleo Público trata sobre la regulación de relaciones reglamentarias del empleo público y mixto de la administración pública y los funcionarios públicos, entre otros como se indica en el artículo 1:

ARTÍCULO 1-Objetivo. Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno, establecer, para igual trabajo, idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y condiciones, igual salario, que les procure bienestar y existencia digna a las personas servidoras públicas.

La Ley anterior contiene diversos artículos que tienen injerencia en varios aspectos de las capacitaciones, dentro esta ley se encuentra los siguientes:

Artículo 4: “El principio de excelencia en el servicio destaca que la institución debe brindar recursos e insumos para garantizar que los funcionarios estén capacitados para ofrecer un buen servicio.” El artículo describe que las instituciones deben capacitar a sus colaboradores para que estos sean idóneos en sus labores y en consecuencia brinden un servicio de calidad.

Para ello el departamento de Recursos Humanos es el responsable de desarrollar el conocimiento, capacitación y otras formas de crecimiento dentro de la organización, tal y como se describe en el siguiente artículo: Artículo 5: “El Departamento de Recursos Humanos de la institución debe desarrollar crecimiento individual y colectivo de los servidores públicos en procura del mantenimiento y evolución de las competencias.”

En ese sentido se comprende que para lograr todo lo mencionado, es indispensable realizar la logística del ciclo de reclutamiento, selección e incorporación del personal y capacitación, como se define a continuación: Artículo 9: “Todas las instituciones deben coordinar pruebas de reclutamiento y selección del personal, asesoramiento, capacitación y acompañamiento técnico.”

Dentro de este marco, las instituciones públicas deben realizar evaluaciones de desempeño, considerando que, en caso de que el colaborador no obtenga el puntaje mínimo requerido, se debe ejecutar un plan remedial para gestionar las áreas de mejora, lo cual se puede hacer por medio de la formación para el puesto que desempeñan, tal como se menciona en el artículo 21: “Todas las instituciones públicas deben realizar una evaluación del desempeño. A los funcionarios que no cumplan con la nota mínima, se les debe aplicar un plan remedial para mejorar su desempeño utilizando herramientas como la capacitación.”

Por consiguiente, para realizar dichas capacitaciones, las instituciones públicas se pueden apoyar de otras instituciones que se especialicen en preparación, entrenamiento y capacitación del personal público, como se señala a continuación: Artículo 23: “Las instituciones públicas deben brindar capacitaciones para ofrecer un buen servicio. Estas se pueden apoyar en otras instituciones dedicadas a capacitar a los funcionarios públicos.”

Cabe resaltar que ningún empleado está exento de recibir capacitaciones, por lo que los altos mandos, jefaturas y alta dirección, deben recibir una capacitación formal y diferenciada en caso de que esta sea necesaria, según se indica en el Artículo 24: “La alta dirección pública debe recibir capacitación formal diferenciada en caso de que lo requiera.”

3.2.1.6 Ley 9635, Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

En el caso de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, para efectos del presente documento, se refiere a una normativa que describe un aspecto muy importante en sumamente relacionado con la capacitación, como es la evaluación de desempeño y su injerencia en el crecimiento de los colaboradores como ascensos y en general en las capacitaciones. Lo anterior describe lo que se encuentra en los siguientes artículos:

Artículo 46: “Las instituciones requieren evaluaciones del desempeño y ajustes de mejora en caso de que el desempeño no sea satisfactorio.” Desde la perspectiva más general todas las organizaciones públicas en obligatoriedad deben realizar

evaluaciones del desempeño, para realizar la nivelación necesaria en caso de que el desempeño de los colaboradores no sea el requerido, según lo dicta el artículo anterior.

En ese sentido se comprende que la evaluación del desempeño es el recurso que mide parámetros del otorgamiento de incentivos y otras anualidades, relacionado a lo anterior también es quien comprende el tema de capacitación requerida de forma obligatoria cada año por los funcionarios públicos, tal como se menciona en el siguiente artículo: Artículo 49: “La evaluación del desempeño será el parámetro para reconocer ascensos o incentivos por anualidades. Además, para considerar las capacitaciones requeridas de los funcionarios de forma anual y obligatoria.”

3.2.2 Reglamentos

3.2.2.1. Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás

El presente reglamento corresponde a la normativa interna que posee la Municipalidad de Tibás como parte de sus normas, reglamentos o estatutos que conforman y guían el actuar como municipalidad. Como parte importante de la presente investigación, se puede encontrar el artículo 24, inciso d, que trata sobre un principio ético fundamental de todo trabajador de la municipalidad:

Artículo 24, inciso d: “Son principios éticos del servidor municipal los siguientes: El funcionario municipal estará siempre presto a nuevos y mejores conocimientos que completan aquellos que ya posee, a efecto de brindar siempre el mejor servicio a la comuna. En la formación y capacitación permanente se complementará la acción conjunta de trabajo en equipo por lo que la transmisión de conocimiento a sus compañeros o compañeras de trabajo será esencial para la buena marcha de todas las dependencias del Gobierno Local”. (Capítulo IV).

El artículo indica que el trabajador municipal siempre debe tener la disposición de adquirir nuevos conocimientos que complementen los que ya tiene, para así poder

brindar un mejor servicio y de calidad a la ciudadanía. Asimismo, el trabajo en equipo es un aspecto fundamental para la municipalidad, por lo que la transmisión de conocimientos debe ser en conjunto y traspasarla a los compañeros de trabajo.

Por otro lado, el artículo 50 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás, indica que la municipalidad debe proporcionar la facilidad para que los trabajadores puedan capacitarse así superarse en el empleo, tal como se indica en el artículo 50: “La Municipalidad debe proporcionar las facilidades con el fin de que todos los trabajadores sin discriminación alguna puedan capacitarse y superarse en el empleo”. (Capítulo X).

Por su parte, de este mismo reglamento el artículo 61 indica que la evaluación anual sirve para reconocer a los trabajadores y que tengan una mayor eficiencia, siendo parte importante también para el proceso de reclutamiento y selección, incluso para un proceso de capacitación que deba realizarse.

Artículo 61: “La evaluación o calificación anual de servicios, servirá como reconocimiento a los servidores(as) para estimular y lograr una mayor eficiencia así como un factor a considerar en el proceso de reclutamiento y la selección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal”. (Capítulo XII).

Del mismo modo, la municipalidad debe mantener un programa de capacitación que vaya acorde con las necesidades y detección de estas, las cuales deben ser ejecutadas por diversos medios, todo esto según un artículo del Código Municipal mencionado anteriormente, el 146 inciso h:

Artículo 77: “La Municipalidad mantendrá un programa de capacitación acorde con las necesidades y previa detección de estas, las cuales ejecutará por diversos medios de acuerdo con el artículo 146, inciso h) del Código Municipal, tales como asignación presupuestaria o instituciones nacionales e internacionales que las concedan sin costo adicional para tales efectos”. (Capítulo XVII).

Los trabajadores municipales, además de lo que se encuentra establecido en el Código de Trabajo y Municipal, Leyes y Reglamento, tienen derecho a tener capacitaciones dependiendo de la naturaleza del puesto de trabajo, siempre cuando el desarrollo a nivel científico y tecnológico así lo requiera y brindar un mejor desempeño para la ciudadanía, así lo expresa el artículo 82 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás:

Artículo 82: “Además de los derechos establecidos en los Códigos de Trabajo y Municipal, Leyes y este Reglamento, los funcionarios tendrán derecho a” (Capítulo XIX):

a) Recibir capacitación conforme a la naturaleza de su trabajo cuando el desarrollo científico y tecnológico lo requiera para su mejor desempeño y estímulo.

En cuanto a la potestad de asistir a diversas capacitaciones, las municipales podrán tener una licencia de asistencia a capacitaciones, todo esto se encuentra regulado en el mismo Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás en el artículo 127:

Artículo 127: “La Municipalidad podrá otorgar licencias que no podrán exceder de tres meses a los(las) miembros y dirigentes del Sindicato que cuenten con afiliados(as) para asistir a seminarios, cursos de capacitación o estudios en general, dentro o fuera del país, los cuales dependen de que las necesidades de la oficina o dependencia en donde presten los servicios, así lo permitan, debiendo aportarse para ello los documentos probatorios que se consideren pertinentes, así como la personería al día, del Sindicato solicitante o en su defecto, copia autenticada del nombramiento de la Junta Directiva, remitida al Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La Municipalidad podrá autorizar licencias a los (las) integrantes de la Junta Directiva del Sindicato para desempeñar el cargo dentro de la jornada ordinaria de trabajo, sin embargo, de ninguno de los derechos laborales que corresponden al trabajador(a) conforme lo establecen los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, ratificados por el país”. (Capítulo XXV).

El artículo 127 del reglamento indica que los trabajadores miembros del sindicato tendrán la posibilidad de obtener una licencia de asistencia a capacitaciones, siempre y cuando no superen los tres meses de extensión. Para asistir a estas formaciones se debe aportar documentos que vayan a probar la capacitación y la personería al día o copia del nombramiento de la Junta directiva para el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Por otro lado, cada una de estas capacitaciones tienen un costo económico que cubrir, estas se regirán por medio del Reglamento de Becas que esté vigente dentro de la institución: Artículo 130: “Para cualquiera de los casos anteriormente señalados en el área de capacitación formal o no formal, se regirán por lo que al efecto dispone el Reglamento de Becas vigente en la Institución”. (Capítulo XXV).

Dentro de otras obligaciones que poseen los trabajadores, se encuentran la participación de estos en reuniones, cursos y cualquier otro curso que se le convoque, ya sea dentro de la jornada laboral o fuera de ella, que tengan relación directa con su capacitación:

Artículo 153: Conforme a lo dispuesto en los Códigos de Trabajo, Municipal, leyes conexas y este Reglamento, son obligaciones de los trabajadores:

y) Participar en reuniones, seminarios, cursos y cualesquiera otras actividades que la Administración lo convoque dentro de la jornada laboral o fuera de las mismas, tendientes a su capacitación o a obtener su colaboración en el desarrollo de tareas de interés institucional. (Capítulo XXX).

En el caso de aquellas personas que tengan cargos con algún tipo de autoridad a nivel administrativa o técnica, tienen la obligación de realizar un diagnóstico de forma objetiva del desempeño de los trabajadores, así como realizar la gestión correspondiente de las capacitaciones, esto según el artículo 156:

Artículo 156: “Otras obligaciones de los funcionarios(as) que ocupen cargos con autoridad administrativa, técnica o de ambos tipos son” (Capítulo XXXI):

a) Diagnosticar periódicamente en forma objetiva y veraz, las características

del desempeño de todos sus colaboradores, tanto en el aspecto técnico como administrativo y brindarles o gestionar la capacitación que requieran.

Por último, en temas económicos las municipalidades deben tener mucho cuidado con el uso y procedencia de los recursos que se vayan a utilizar para las capacitaciones correspondientes, esto porque se encuentra totalmente prohibido la procedencia de recursos de varias fuentes, las cuales se indican en el artículo 173 del presente reglamento:

Artículo 173: “Está prohibido a los servidores de la Municipalidad” (Capítulo XXXVI):

q) Solicitar a gobiernos extranjeros o a empresas privadas, colaboraciones especiales para viajes, becas, hospitalidades, aportes en dinero u otras liberalidades semejantes, para su propio beneficio o para otro funcionario(a), aun cuando esté en funciones del cargo.

No opera esta disposición cuando se pida colaboración a varias entidades para la celebración de actividades de beneficencia organizadas por una entidad pública o cuando se trate de programas de capacitación de personal que justifiquen esa colaboración a criterio del alcalde (sa).

Los servidores de la municipalidad tienen totalmente prohibido pedir colaboraciones de cualquier tipo para becas, dinero u otros para un beneficio propio, sin importar que esté en funciones de su cargo. El único motivo en este artículo por el cual se puede pedir colaboración en el caso de capacitación es que se justifique por parte del alcalde.

3.3. Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas

3.3.1. Estrategias de capacitación

A la hora de realizar una capacitación, existen diversas estrategias de capacitación para lograrlo, dependiendo de la institución a la cual aplique. Para PMK Digital Learning (2021) la estrategia de capacitación “consiste en trazar el camino que se recorrerá para llevar a cabo la formación”. (párr. 4). Asimismo, destaca que esta

estrategia“ debe contemplar una ruta del trabajo formativo, que detallará los pasos que hay que dar para pasar de la situación presente al escenario deseado. Todo ello, en relación con las habilidades y capacidades actuales del equipo de trabajo y los objetivos de desarrollo de cada persona”. (párr. 5).

Por lo anterior, una adecuada estrategia de capacitación es tan necesaria como importante, ya que, por medio de esta se establece la dirección que debe tener el proceso de formación que se va a realizar, debido a que este busca realizar una instrucción que logre alcanzar los objetivos de manera que se le puedan facilitar al colaborador las herramientas necesarias para abarcar un área en su trabajo donde tenga vacíos que le dificulten el cumplimiento de las metas de su puesto. De esta forma, el colaborador podrá brindar un servicio óptimo tanto para sus clientes internos como externos en la Municipalidad de Tibás.

3.3.1.1. Plan de capacitaciones

Una organización debe seguir una línea para implementar un conjunto de capacitaciones que mejoren los servicios que brindan a la ciudadanía, lo que se conoce como un plan de capacitaciones. De acuerdo con el Sistema Nacional de Garantía Juvenil de España (2020), el plan de capacitaciones “está formado por una serie de acciones variadas diseñadas como un itinerario formativo completo, que tienen el objetivo de darte respuestas de orientación y formación para tu empleabilidad”. (p.6).

Adicionalmente, Da Silva (2022) menciona que los “objetivos de un plan de capacitación varían según las necesidades de cada organización, en general todos buscan: integrar a los funcionarios en los procesos de la organización, promover la adquisición y mejoría de habilidades técnicas y conductuales, y entrenar a las personas para desempeñar de forma satisfactoria las funciones específicas de un cargo”. (párr. 13).

Por lo tanto, el plan de capacitaciones está sumamente ligado a la estrategia, ya que ambos trabajan en conjunto para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución. La estrategia indica los métodos y herramientas a seguir para satisfacer

con los objetivos que se desean alcanzar, mientras que en el plan de capacitaciones se documenta de manera formal las estrategias diseñadas para el cumplimiento de dichas metas en función con las necesidades de los puestos de una forma estandarizada, abarcando así aspectos importantes como es la planeación previa a las actividades para iniciar y materializar la formación, en qué periodo determinado de tiempo se realiza y quién es el encargado de efectuar las acciones necesarias para la capacitación.

3.3.1.2 Satisfacción de capacitaciones

Para determinar el cumplimiento de los objetivos de una estrategia de capacitación, se puede realizar una evaluación de satisfacción, de manera que se conozca la percepción de los colaboradores sobre una adquisición de conocimientos que hayan tenido con anterioridad. De esta manera, “una encuesta de satisfacción de una capacitación laboral es una herramienta que puede ayudarte a conocer la experiencia de los colaboradores mientras recibieron un plan de formación dentro de la empresa”. (Delgado, 2022. párr. 1)

Asimismo, con base en los resultados de la evaluación, se puede determinar la viabilidad de utilizar la misma estrategia de capacitación o si deben cambiar algunos aspectos de forma que se satisfagan los objetivos institucionales como se menciona a continuación:

Más allá de saber la percepción sobre una jornada de entrenamiento, una encuesta de satisfacción de capacitación te permitirá identificar oportunidades de mejora que permitan plantear nuevas estrategias y, de esta forma, sea posible impactar de manera positiva los futuros programas de formación. (Delgado, 2022., párr. 2)

Dicho esto, continuar con la misma estrategia que anteriormente no había dado los resultados esperados es un desacierto para la institución. Por otro lado, una encuesta de este tipo permite identificar una serie de ventajas que vuelven muy atractiva la utilización de esta ya que “se convierte en una herramienta de monitoreo: por último, una encuesta de satisfacción de capacitación puede convertirse en un

recurso de análisis e interpretación de datos que permita tomar nuevas decisiones para cumplir con mayor eficacia los objetivos propuestos”. (Delgado, 2022., párr. 9)

Por lo anterior, entre otros beneficios, la encuesta de satisfacción de la capacitación sirve para llevar un control de la opinión de las personas sobre alguna capacitación que hayan recibido, permitiendo en un futuro, tomar decisiones al respecto, cuando deba postularse una nueva formación de conocimientos.

Entre otros beneficios de una buena calificación en la satisfacción de las capacitaciones se encuentran las siguientes según la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo de México (2018):

- Calidad y mejora en las tareas,
- Reducción en tiempos y supervisión,
- Solución de problemas con diferente visión,
- Sensibilización ante nuevos retos,
- Desarrollo ético y motivación del personal,
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño,
- Seguridad y autoestima en los trabajadores,
- Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas.
- Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan. (párr. 4)

Una buena calificación sobre una capacitación produce en los colaboradores un deseo de volver a participar en futuras formaciones, generando un sentimiento de seguridad y de autoestima en las tareas que realiza, sin embargo, para poder realizar un análisis de una capacitación, se deben tomar en cuenta varios puntos específicos que dicten si tuvo un impacto y para quién tuvo el impacto:

En el terreno específico de la evaluación de impacto se trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvo, a qué segmentos de la población afectaron y en qué medida, qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos, como se perciben o entienden estos cambios. (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo de

México, 2018, párr. 32).

Al momento de aplicar una encuesta de satisfacción de una capacitación u otra herramienta, no puede realizarse a la ligera, ya que, entre otros aspectos, deben valorarse puntos de la formación impartida que resultan trascendentales para verificar el impacto. Al respecto García, García y Ortiz (2021) indican lo siguiente:

(...) la evaluación de impacto de la capacitación no es algo simple, que se pueda tratar a la ligera y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, entre otros. (párr. 40)

Asimismo, existen aspectos económicos y sociales que se deben tomar en cuenta, es decir, una evaluación no es solo verificar si al colaborador beneficiado le gusta o no la capacitación, también debe indicarse el beneficio para la organización y el de las acciones:

Uno de los principales aspectos a considerar en la evaluación del impacto se relaciona con la necesidad de diferenciar si el objetivo que se persigue es determinar la efectividad de las acciones de capacitación, es decir, que estas hayan sido beneficiosas para la organización, o si lo que interesa es analizar la eficiencia de dichas acciones, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable. (García, García y Ortiz, 2021, párr. 43).

La importancia de verificar la rentabilidad de las capacitaciones mediante esta herramienta radica en poder determinar si en futuras formaciones vale la pena invertir de la misma manera en que se ha realizado para esa ocasión.

3.3 Métricas de capacitación

Al momento de realizar una capacitación se debe establecer una serie de aspectos que son clave para medir los resultados obtenidos, es decir, las métricas de capacitación sirven para identificar cuál fue el grado de cumplimiento del plan de

capacitaciones una vez finalizado. Al respecto se indica lo siguiente: “las métricas de capacitación de empresas son el medio más importante que tienen las compañías para rastrear los resultados que ofrecen sus métodos de aprendizaje y corregir aquello que no esté funcionando adecuadamente o que deba ser modificado”. (Rodríguez, 2022, párr. 1)

Asimismo, estas métricas representan un indicador que guía la ruta para las personas encargadas de la adquisición de nuevos conocimientos, ya que muestra si el camino que se está siguiendo es el idóneo para cumplir con los objetivos que se han propuesto con anterioridad. Al mismo tiempo, corresponden a un factor que proporciona datos sobre los aspectos que deben ser cambiados con mayor urgencia para cumplir con las expectativas establecidas, es decir, una herramienta de medición de variables, como indica Argote, 2016:19, citado por Hidalgo, Hernández y Leyva (2020):

Una herramienta de medición de las variables, que permite entregar información cuantitativa o cualitativa y observar la situación o grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Mide las modificaciones que puede ocasionar determinada acción relacionada a una preocupación social establecida o analizar sus cambios en los valores morales, éticos o conductas como variables cualitativas no observables (p. 77).

Por lo anterior, en una municipalidad, al momento de realizar una capacitación, se debe conocer cuáles son los resultados de esta, de manera que se pueda evaluar si la estrategia utilizada está cumpliendo con los objetivos, o si tiene algún área de mejora. Uno de los aspectos que puede servir como métrica de capacitación son los Key Performance Indicators (KPI), o los indicadores clave del desempeño en español, los cuales ayudan a determinar el grado de cumplimiento de una o varias actividades planificadas. Algunas de estos indicadores que pueden ser utilizadas por cualquier tipo de organización son las siguientes:

3.3.1. Cumplimiento

“El índice de cumplimiento muestra cuántos colaboradores dentro de la organización recibieron capacitación, como talleres, webinars, cursos, etc., dentro de un período determinado” (PMK Digital Learning, 2020, párr 5). Por lo tanto, esta métrica sirve para medir una capacitación, ya que verifica la cantidad de personas que reciben la capacitación en la institución, lo que les permite conocer de una forma más estructurada y organizada los colaboradores capacitados y por capacitar.

3.3.2. Tasa de cobertura

Otro ejemplo de este tipo de indicadores es la tasa de cobertura (TCC) de una capacitación. Al respecto, PMK Digital Learning (2020) indica lo siguiente: “la tasa de cobertura muestra el alcance de la capacitación. Es decir, mide el porcentaje de la población alcanzada” (párr.8).

Asimismo, otro método que se utiliza para medir el impacto de una capacitación es el modelo de evaluación Kirkpatrick, el cual tiene 4 niveles según PMK Digital Learning (2020):

1- Reacción: esta fase indica el autor. Es cuando la entidad realiza algunas acciones para conocer el cumplimiento de las expectativas de aprendizaje de sus colaboradores mediante encuestas o entrevistas de satisfacción, así como porcentaje de promotores.

2- Aprendizaje: busca medir cuál es la retención de aprendizaje, puede ser a través de pruebas, así como juegos de preguntas y respuestas.

3- Comportamiento: se comienza a cuantificar las métricas de KPI del aprendizaje, es decir, cuál fue el impacto de la capacitación para el desempeño del trabajador, por ejemplo, tarjetas de puntuación de desempeño, evaluación de competencias, entre otros.

4- Resultados: medición de impacto en los objetivos y metas de los colaboradores. Esto a través de métodos como ingresos, cumplimiento de metas de

ventas, tasas de quejas, reclamos, NPS, cumplimiento de objetivos, entre otros.

Los pasos anteriormente mencionados no son rígidos y pueden cambiar dependiendo de la naturaleza de la institución, agregando o quitando elementos que consideren necesarios para cumplir con sus métricas. Sin embargo, para que estos KPI de medición sean efectivos, debe establecerse los aspectos hacia los cuales va el esfuerzo de capacitación, según PMK Digital Learning, 2020:

- Compromiso de los empleados.
- Satisfacción con el aprendizaje.
- Incremento del desempeño y la productividad.
- Tiempo dedicado al aprendizaje.
- Tasa de retención.
- Cumplimiento de objetivos, inversión, ROI, etc. (párr. 24)

Sin estos y otros aspectos, es prácticamente imposible poder valorar cuál es el resultado de una capacitación institucional, por lo que es de suma importancia poner atención y establecerlo de forma clara. Las instituciones u organizaciones deben valorar de acuerdo con su plan de capacitación las métricas importantes para medir sus estrategias adecuadamente.

En síntesis, el capítulo que recién finaliza incluye un respaldo sobre lo relacionado con la implementación de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, durante el periodo 2022-2023, revisando la teoría de diversos autores. Se definen los conceptos relacionados con las variables de la investigación, orientando al lector sobre la ubicación del tema. Asimismo, indica cuál es la importancia de desarrollar el tema en cuestión para la entidad municipal anteriormente mencionada.

Capítulo IV
Análisis de los resultados

Capítulo IV. Análisis de los resultados

En el presente capítulo se lleva a cabo el análisis de la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos para cada objetivo específico. Se consideran las variables y los indicadores, por medio de la aplicación de dos cuestionarios, guía de verificación documental y una entrevista a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de la institución. Lo anterior con el propósito final de elaborar una propuesta de plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás durante el periodo 2022-2023.

La norma ISO 10015:2019 Gestión de la calidad- Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas, enfatiza la importancia del talento humano competente y que las empresas tengan una cultura que fomente su crecimiento y desarrollo. Para esto, establece que el proceso de capacitación consta de cuatro etapas:

1. Realiza la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC),
2. Desarrollar planes y programas de capacitación,
3. Ejecución de la capacitación,
4. Evaluación de los resultados

Para este trabajo de investigación, se realizan las primeras dos etapas por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de información y el análisis de información documental para poder determinar las necesidades de capacitación, de manera que se pueda desarrollar un plan con los programas de formación identificados según las necesidades del puesto como parte de la segunda etapa. De esta manera, las últimas dos etapas se ejecutan por parte de la municipalidad una vez que determinen la aplicación del plan propuesto.

En la primera etapa, la norma ISO 10015:2019 establece que la Detección de Necesidades de Capacitación se debe realizar en tres niveles: organizacional (por medio de las metas, documentos, normativas y planes estratégicos), grupal, y

personal o individual. Además, para la segunda etapa, la norma ISO 10015:2019 destaca que, en el plan de capacitaciones se deben tomar en cuenta aspectos como:

- Objetivos específicos,
- Actividades o planes de capacitación a realizar,
- Criterios de evaluación y seguimiento,
- Requisitos legales y reglamentarios,
- Recursos organizacionales,
- Políticas organizacionales,
- Proveedores de capacitación.

Asimismo, esta norma menciona algunos elementos que deben ser incluidos en el programa o plan de capacitación:

- Público objetivo,
- Tiempo para alcanzar los objetivos,
- Proceso para realizar las actividades o capacitaciones,
- Lugar donde se realizan las capacitaciones,
- Fecha y duración de la capacitación,
- Estrategias para reconocer el logro de la capacitación, por ejemplo, premios o certificaciones.

De esta manera, como parte del análisis de la información recolectada, se describen los hallazgos con base en las variables y sus respectivos indicadores como se muestra en la figura 1 Relaciones e interrelaciones de las variables con sus indicadores, presentada en el primer capítulo de este documento.

4.1 Detección de las necesidades de capacitación

Esta etapa de la investigación tiene como fin realizar un análisis de la variable “Detección de necesidades de capacitación”. Para los autores Dessler y Varela (2011), citados por Valdiana (2018) el proceso de diagnóstico es el primer paso de la capacitación, ya que permite conocer qué formación necesitan los colaboradores, en caso de requerirse.

Para las organizaciones, es importante crear planes de capacitación debido a que por medio de estos se pueden obtener beneficios como la promoción y desarrollo del talento humano a través del fortalecimiento de los conocimientos técnicos de los colaboradores para alcanzar el desempeño deseado en sus actividades laborales.

En adición, como parte del primer paso para la elaboración de un plan de capacitaciones, se debe iniciar con el diagnóstico de sus necesidades. A pesar de que la Municipalidad de Tibás no tiene un proceso documentado para la Detección de Necesidades de Capacitación, con base en los resultados obtenidos, en la siguiente figura se realiza una comparación de este proceso según lo establecido en la norma ISO 10015:2019 y lo realizado en la institución:

Figura 5. Comparación proceso Detección de Necesidades de Capacitación según Norma ISO 10015:2019 vs Municipalidad de Tibás



Fuente: Elaboración propia (2023)

En la figura 5 se presenta una comparación del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación con base en lo establecido en norma ISO 10015:2019, y el proceso que realiza la municipalidad, por lo que, esta información representa un insumo para la elaboración de la propuesta para la institución. En dicha figura, se evidencia que, a pesar de no tener un método documentado ni estandarizado para el proceso de DNC, sí existe una convergencia entre lo establecido por la norma ISO y lo que realiza la institución, ya que se efectúa la detección de las áreas de formación en los tres niveles: organizacional, grupal y personal.

Por otra parte, a continuación, se presenta la tabla 5 donde se muestran las características de sus colaboradores encuestados:

Tabla 5. Características generales de la muestra

| Género | Absoluto | Relativo |
|--|-----------------|-----------------|
| Femenino | 37 | 30% |
| Masculino | 85 | 70% |
| TOTAL | 122 | 100% |
| Rango de edades | Absoluto | Relativo |
| 18 -30 años | 13 | 11% |
| 31 - 40 años | 33 | 27% |
| 41 - 50 años | 31 | 25% |
| Más de 51 años | 45 | 37% |
| TOTAL | 122 | 100% |
| Máximo grado académico | Absoluto | Relativo |
| Primaria incompleta | 13 | 11% |
| Primaria completa | 21 | 17% |
| Secundaria incompleta | 26 | 21% |
| Secundaria completa | 8 | 7% |
| Técnica o parauniversitaria incompleta | 4 | 3% |
| Técnica o parauniversitaria completa | 7 | 6% |
| Universitaria incompleta (Bachillerato) | 10 | 8% |
| Universitaria completa (Bachillerato o Licenciatura) | 26 | 21% |
| Posgrado incompleto (Maestría o Doctorado) | 2 | 2% |
| Posgrado completo (Maestría o Doctorado) | 5 | 4% |
| TOTAL | 122 | 100% |
| Área del puesto que desempeña | Absoluto | Relativo |
| Administrativo | 52 | 43% |
| Operativo | 70 | 57% |
| TOTAL | 122 | 100% |

| Tiempo de laborar en la institución | Absoluto | Relativo |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| 0 - 5 años | 40 | 33% |
| 6 - 10 años | 30 | 25% |
| 11 - 20 años | 34 | 28% |
| 21 - 30 años | 11 | 9% |
| Más de 31 años | 7 | 6% |
| TOTAL | 122 | 100% |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.
Elaboración propia (2023).*

Con base en la tabla 5, en esta sección se desarrolla un análisis que relaciona estas características de la muestra con las distintas variables de la investigación. Conocer estas características permite identificar necesidades de capacitación según el grado académico, tiempo de servicio en la institución, determinar si se requiere que la población con más experiencia se capacite en el uso de nuevos sistemas al igual que los que están ingresando, entre otros, así como conocer la percepción de los trabajadores con respecto a las necesidades de capacitación según el área donde se desempeñen, los cuales son aspectos que se describen en el presente capítulo.

Sumado a esto, en la siguiente tabla se muestra la forma en la que la Municipalidad de Tibás organiza los cargos de los colaboradores según la última versión del manual de puestos facilitado por la institución, el cual corresponde al año 2009:

Tabla 6. Organización de cargos según manual de puestos

| Área | Grupo | Subgrupo |
|----------------|----------------|------------------------------------|
| Administrativa | Administrativo | Administrativo Municipal 1 (A o B) |
| | | Administrativo Municipal 2 (A o B) |
| | Técnico | Técnico Municipal 1 (A o B) |
| | | Técnico Municipal 2 |
| | Profesional | Profesional Municipal 1 (A o B) |
| | | Profesional Municipal 2 (A, B o C) |

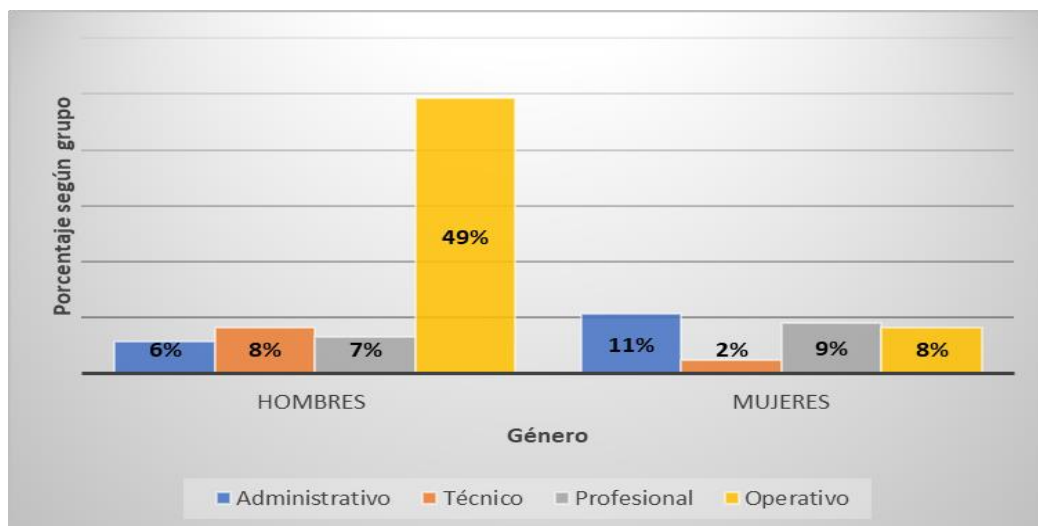
| | | |
|-----------|-----------|-------------------------------------|
| Operativa | Operativo | Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) |
| | | Operativo Municipal 2 |

Fuente: Manual de puestos Municipalidad de Tibás (2023)

Tal y como se muestra en la tabla 6, la estructura organizativa de la municipalidad se divide en dos áreas: administrativa y operativa. A su vez, el área administrativa se divide en tres grupos: administrativo, técnico y profesional, cada uno con sus respectivos subgrupos. Asimismo, el área operativa tiene el grupo operativo que se subdivide en dos. Cada uno de estos subgrupos contienen los puestos específicos de cada colaborador con sus respectivos requisitos, de los cuales dos son de importancia para este trabajo: la educación formal y la capacitación deseable, ya que son una base fundamental para elaborar la propuesta del plan de capacitaciones que tiene como objetivo esta investigación, basándose en las habilidades técnicas y sociales que cada perfil de puesto requiere.

Asimismo, con base en la información recolectada, y según lo mencionado en las tablas 5 y 6, se relacionan los grupos de trabajo de la municipalidad con el género de los colaboradores de la siguiente manera:

Gráfico 1. Relación género y grupo de trabajo colaboradores Municipalidad de Tibás



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

Elaboración propia (2023)

Dicho esto, se puede evidenciar que el 70% de los colaboradores encuestados son hombres, donde su principal grupo de trabajo corresponde al área operativa, cumpliendo funciones como: peón de obras y servicios, jornal ocasional, jornal semi calificado, chofer de vehículo liviano, operador de equipo pesado, albañil, soldador, entre otros. En cuanto a las mujeres, representan el 30% de los colaboradores que participan en la encuesta, y sus grupos de trabajo se encuentran distribuidos en tres principales: 35% administrativo, 30% profesional y 27% operativo. Sin embargo, en el grupo técnico solo se encuentra un 8%.

Conocer esta información es importante para la investigación ya que permite tener una visión más clara de la población con la que se está trabajando y la forma que tiene la municipalidad de organizar los puestos de trabajo. Más allá de esto, permite identificar las percepciones de capacitación según las características de la población.

De esta manera, a continuación, se presenta el análisis de los indicadores correspondientes para esta primera variable, los cuales son: necesidades de capacitación, factores grupales y/o departamentales que inciden en la capacitación, y la normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal.

4.1.1 Necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación se traducen como las falencias que tienen los colaboradores de una institución que pueden dificultar la ejecución de sus labores, por lo que Valdiana (2018) destaca que estas necesidades pueden ser gestionadas mediante programas y planes que logren fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los funcionarios. Por lo tanto, a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el análisis de los documentos propios de la municipalidad, se determinan cuáles son las necesidades de capacitación que existen en los trabajadores.

En primer lugar, el manual de puestos de la municipalidad establece el grado de educación formal requerida para cada subgrupo de trabajo, por lo que en la tabla

7 se presentan los hallazgos en cuanto a la relación de cumplimiento de la educación formal requerida según cada subgrupo.

Tabla 7. Relación cumplimiento educación formal requerida según manual de puestos

| Subgrupo | Educación formal según manual de puestos | Cumplimiento de educación formal requerida (relativo) |
|---|--|--|
| Administrativo Municipal 1 (A o B) y Administrativo Municipal 2 (A o B) | Bachiller en Educación Diversificada | 80% |
| Técnico Municipal 1 (A o B) | Técnico Medio en la especialidad del puesto; o Segundo año en una carrera atinente con la especialidad del cargo, Preparación equivalente. | 73% |
| Técnico Municipal 2 | Diplomado o Segundo año aprobado de una carrera universitaria atinente con el cargo. | 100% |
| Profesional Municipal 1 (A o B) | Bachiller universitario en el campo de actividad del puesto. | 100% |
| Profesional Municipal 2 (A, B o C) | Licenciatura en una carrera atinente al cargo a desempeñar. | 100% |
| Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) | Segundo Ciclo aprobado de la Enseñanza General Básica. | 81% |
| Operativo Municipal 2 | Enseñanza General Básica aprobada. | 0% |

Fuente: Manual de puestos Municipalidad de Tibás y Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás (2023).

De acuerdo con los datos de la tabla 7, se puede evidenciar que la mayor parte de los subgrupos o categorías en las que la municipalidad organiza los puestos se cumple con el requisito de educación formal, sin embargo, existen otros como los administrativos municipales, técnicos municipales y operativos municipales donde aún no se alcanza el 100% de la educación formal requerida para el puesto.

Considerando los datos anteriores, se determina que existe un grupo importante de colaboradores que no cumplen con la educación formal requerida según el manual de puestos se debe a lo siguiente:

- Subgrupo administrativo municipal 1 y 2: Fueron contratados antes de que el manual de puestos actual entrara en vigor, es decir, antes del 2009. Además, del 20% de los colaboradores que no están cumpliendo con el requisito, el 10% de ellos están estudiando para cumplirlo.
- Subgrupo técnico municipal 1: Fueron contratados antes de que el manual de puestos actual entrara en vigor, es decir, antes del 2009. Ninguno de los colaboradores está estudiando actualmente para cumplir con el requisito establecido en el manual.
- Operativo municipal 1: El 19% de los colaboradores que no cumplen con el requisito. El 17% fueron contratados antes de que el manual de puestos actual entrara en vigor, es decir, antes del 2009. El otro 2% fueron contratados sin cumplir el requisito del manual de puestos. Además, solo el 3% están estudiando para cumplirlo.
- Operativo municipal 2: Fueron contratados sin cumplir el requisito del manual de puestos.

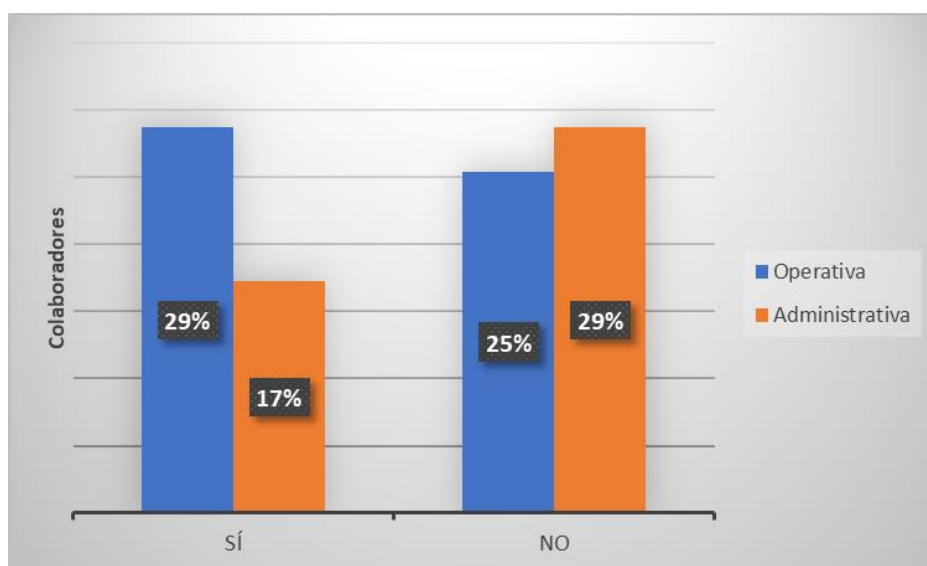
Para la investigación, es importante conocer esta información porque permite determinar si los colaboradores cumplen con la formación necesaria para desempeñarse en el puesto según lo requerido por la institución. Asimismo, permite saber si el colaborador cuenta con la educación formal requerida para cierto tipo de capacitaciones según el puesto que desempeñan. Por ejemplo, si un trabajador necesita una capacitación impartida por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), y esta institución pide como requisito mínimo la Enseñanza General Básica (tercer ciclo), y la persona no cumple con este requisito, no puede recibir la formación.

Desde el punto de vista de la gestión del Talento Humano, como parte de la capacitación e inducción de los colaboradores en sus puestos de trabajo, es fundamental que tengan conocimiento de las metas y objetivos de su puesto para que puedan realizar su trabajo de forma asertiva y satisfagan las necesidades de su cargo,

de manera que también se vea reflejado en una futura evaluación del desempeño, desarrollo profesional, capacitaciones, compensación, entre otros.

Además, uno de los fines principales de la capacitación es el desarrollo del trabajador en el cargo que ejecuta, por lo que, conocer las metas y objetivos del puesto que se desempeña es parte vital del desarrollo de las actividades diarias, ya que, al tener claro lo que se debe lograr y cómo lograrlo, es posible cumplir con lo requerido. Con respecto a este punto, según los resultados obtenidos, el 54% de los colaboradores afirman no haber sido comunicados de los objetivos y metas de su puesto. De este porcentaje, el 54% son colaboradores del área operativa y 46% del área administrativa. Esta información se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Comunicación objetivos y metas del puesto

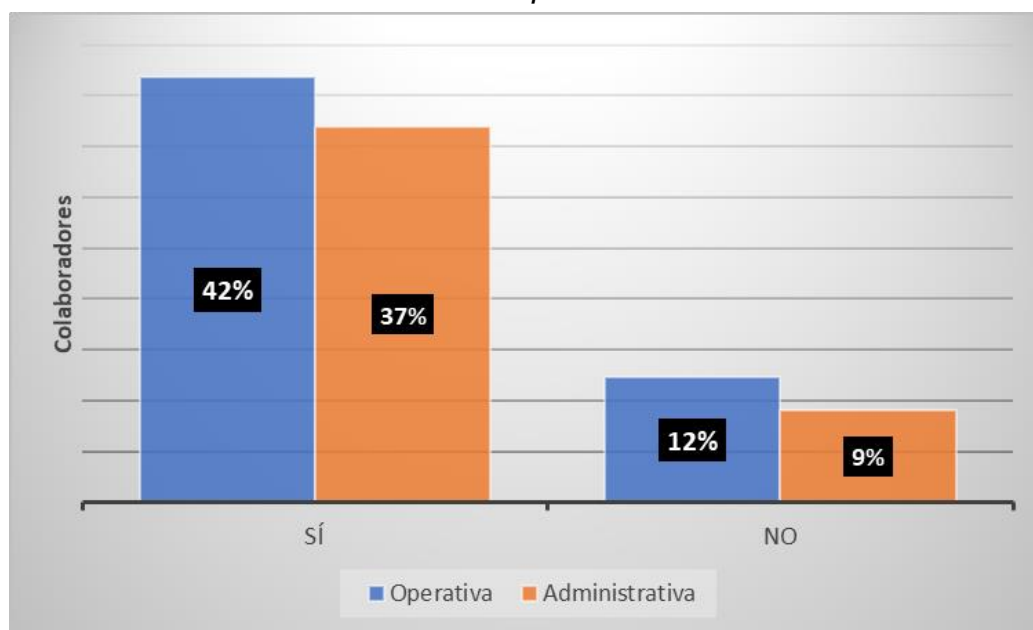


Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

Elaboración propia (2023)

Por otra parte, el 79% de los colaboradores conocen las funciones, requisitos y competencias del puesto que desempeñan, ya que han recibido esta información por parte de las jefaturas, compañeros o el departamento de Recursos Humanos, ya sea de forma verbal o escrita. Esta información se muestra de forma gráfica a continuación:

Gráfico 3. Conocimiento de las funciones, requisitos y competencias del puesto que desempeñan

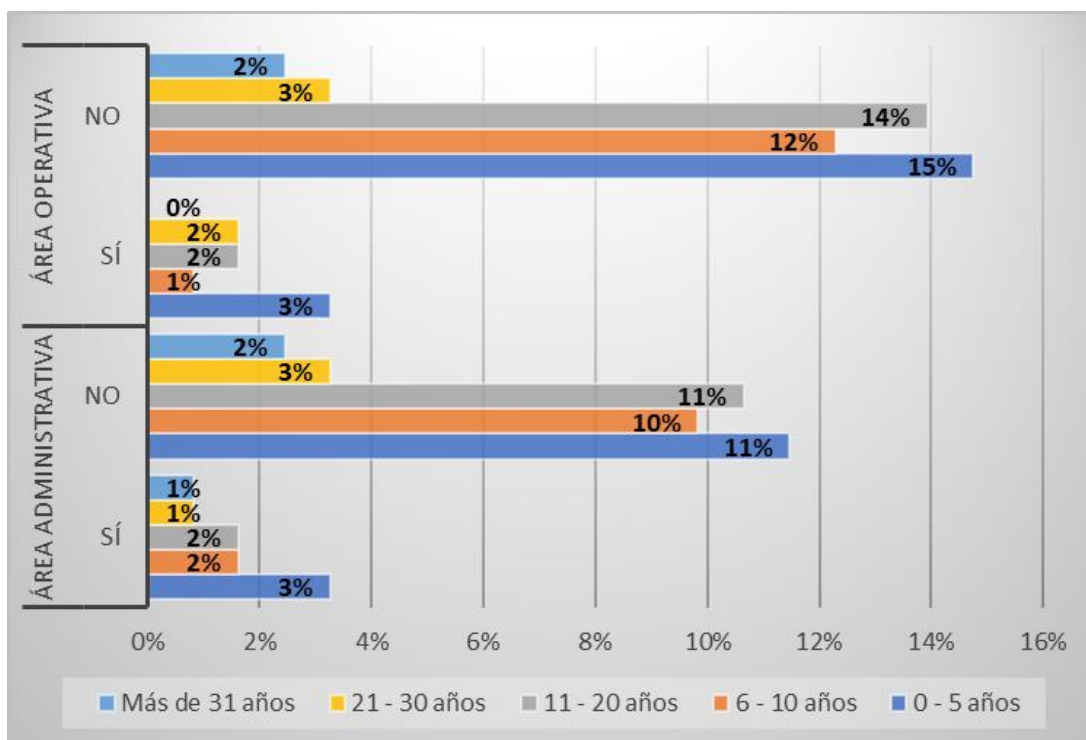


Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.
Elaboración propia (2023)

Por lo tanto, a pesar de que los colaboradores afirman no conocer los objetivos del puesto que desempeñan, la mayoría de ellos (79%) sí tienen conocimiento de las funciones y requisitos que sus puestos conllevan. De estos datos se obtiene un punto de partida clave del desarrollo de un plan de capacitaciones donde el colaborador tenga claro, en primer lugar, los objetivos del cargo que desempeñan de manera que puedan empoderarse en el puesto y trabajar con una visión más clara del por qué y para qué de las actividades que realizan, lo que propicia que puedan alcanzar el desempeño esperado por la institución.

Por otra parte, el 85% de los colaboradores encuestados afirman no haber recibido ningún tipo de preparación al momento de iniciar su relación laboral con la municipalidad. Dentro de este porcentaje, se encuentran colaboradores que tienen desde 1 mes, hasta 38 años de laborar en la institución. De esta manera, a continuación, se presenta el gráfico 4:

Gráfico 4. Capacitación recibida al iniciar relación laboral según área de trabajo y tiempo de laborar en la institución



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.
Elaboración propia (2023)

Según el gráfico 4, del 85% de los colaboradores que no recibieron formación, el 38% corresponden al área administrativa y el 47% al área operativa. Asimismo, el 33% afirma que el hecho de no haber sido preparados para el puesto les trajo consecuencias para realizar su trabajo ya que no tenían claro los procesos, les afectaba la productividad, estaban sujetos a los riesgos del trabajo, tenían una excesiva carga laboral, e incertidumbre. Por otro lado, el 47% asegura no tuvo consecuencias por no haber tenido la capacitación, ya que contaban con conocimientos previos, experiencia en la labor a desempeñar o con una explicación de un compañero fue suficiente.

Es importante mencionar que, de los trabajadores que aseguran no haber tenido consecuencias, el 100% corresponden al área operativa, por lo que se concluye que, al ser funciones estandarizadas, requieren menos preparación para el puesto que

los del área administrativa. Además, el 20% restante no respondió si tuvo consecuencias o no por falta de capacitación.

Además, se evidencia que los colaboradores tanto del área administrativa como del área operativa que tienen entre 0 a 20 años de laborar en la institución representan el 73% de los funcionarios que no recibieron formación al iniciar su relación laboral con la institución. De igual forma, en cuanto al 15% de los colaboradores que sí recibieron esta capacitación, el 52% son del área administrativa, y un 48% del área operativa, por lo que, el grupo operativo corresponde al área con menor capacitación al momento de comenzar a trabajar en la municipalidad.

Con base en estos resultados, se evidencia que la Municipalidad de Tibás prepara a los nuevos colaboradores solo en algunos casos muy específicos, lo cual puede influir en el desarrollo de sus funciones.

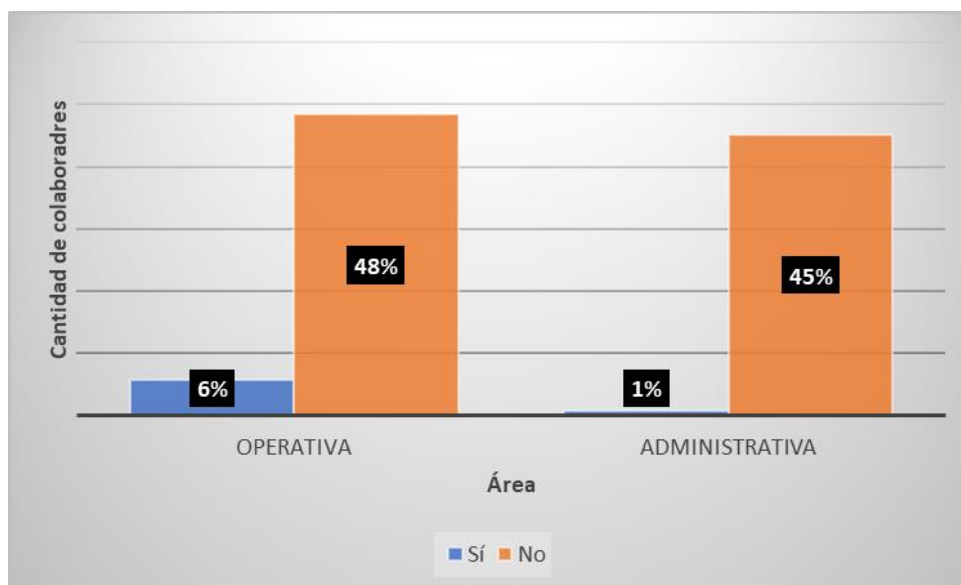
Para Arias (2021), el motivo principal de capacitar es instruir a los colaboradores de manera que puedan tener los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para alcanzar el desempeño necesario para satisfacer las necesidades de la institución, mejorando así el rendimiento del trabajador y que tenga las herramientas necesarias para innovar y desarrollarse en el puesto.

Por lo anterior, si un colaborador no recibe al menos un entrenamiento al momento de iniciar su relación laboral con la institución, se pueden presentar accidentes, baja productividad al no tener conocimiento de las actividades del puesto y tener que consultar a otros compañeros sobre qué hacer y cómo hacerlo, cometer errores evitables, entre muchas otras consecuencias que pueden tener repercusiones tanto para el colaborador como para la institución. Incluso esto puede suceder para aquellas personas que ya tienen experiencia previa en un puesto similar, porque deben adaptarse a las necesidades, objetivos y cultura de una institución distinta.

En la Municipalidad de Tibás, el 93% indican que no existen programas de capacitaciones para el puesto que desempeñan. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos de los jefes de área y la encargada de Recursos Humanos, la

municipalidad no cuenta con un plan de capacitaciones como se muestra a continuación:

Gráfico 5. Existencia de un programa de capacitación periódica por área

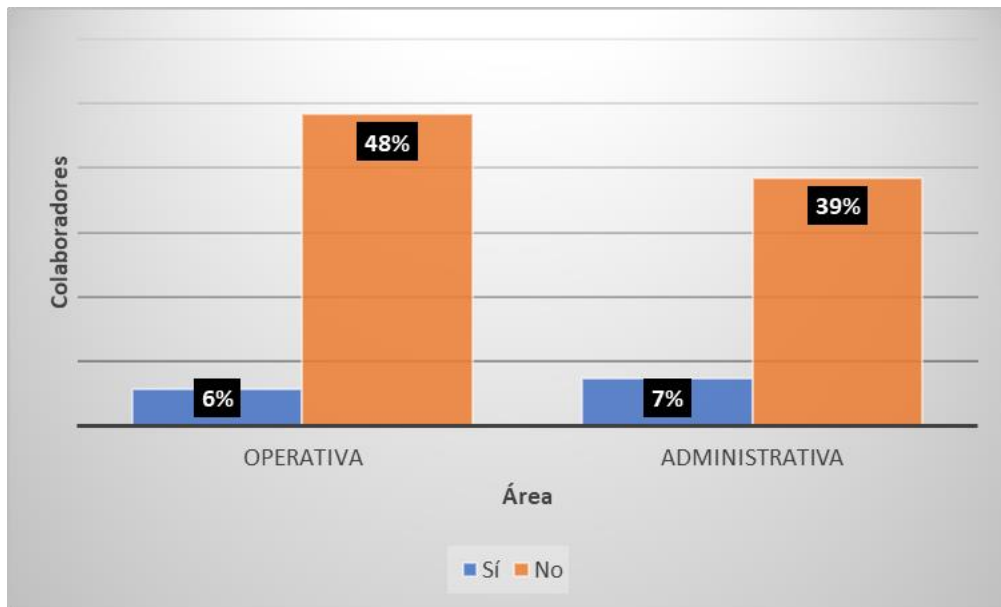


*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.
Elaboración propia (2023)*

Como se representa en el gráfico 5, tanto en el área operativa (89%) de los colaboradores como en el área administrativa (98%) aseguran no tener un programa de formación periódica para su puesto. Al revisar la información documental sobre este tema, se confirma que no existe documentación para formación constante para los trabajadores.

Por lo anterior, al no existir un programa para instruir de manera periódica para el puesto que desempeñan, en el último año, el 87% de los colaboradores de ambas áreas no han recibido ningún tipo de preparación relacionada con su cargo, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Capacitación recibida en el último año por área



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

Elaboración propia (2023)

El gráfico 6 muestra que, en el último año, solamente el 13% de los colaboradores de la municipalidad han recibido instrucción para el puesto que desempeñan, de los cuales el 7% corresponden al área administrativa, y del 6% del área operativa, el 2% cumplen funciones administrativas de esta área, es decir, no son trabajadores de campo.

Por lo anterior, a continuación, se presentan las áreas donde tanto colaboradores como jefes de área perciben que requieren actualización para el cargo que desempeñan:

Tabla 8. Áreas de capacitación

| Categoría puesto | Área de capacitación según colaborador | Área de capacitación según jefe de área | Área de capacitación según manual de puestos |
|------------------------------------|---|--|--|
| Administrativo Municipal 1 (A o B) | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto - Servicio al cliente - Manejo de residuos - Marco normativo - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Ética profesional - Motivación y bienestar personal - Manejo de inventarios - Actualización jurídica - Inglés | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto - Servicio al cliente - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Ética profesional - Manejo de residuos | <ul style="list-style-type: none"> - Ética en el servicio público - Manejo de Procesadores de Texto - Relaciones humanas - Servicio al cliente |
| Administrativo Municipal 2 (A o B) | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto - Manejo de residuos - Servicio al cliente - Trabajo en equipo - Ética profesional | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto, Servicio al cliente - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Ética profesional - Manejo de residuos | <ul style="list-style-type: none"> - Ética en el servicio público - Manejo de Procesadores de Texto - Relaciones humanas - Servicio al cliente - Taquigrafía - Técnicas de Redacción, ortografía y archivo |
| Técnico Municipal 1 (A o B) | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto - Manejo de residuos | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Servicio al cliente - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Ética profesional | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en el debido proceso - Conocimientos idioma inglés - Ética en el Servicio Público - Manejo de paquetes de cómputo tanto básicos (Word y Excel) |

| | | | |
|------------------------------------|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente - Trabajo en equipo - Ética profesional - Contratación administrativa (SICOP) - Normas Internacionales de Contabilidad - Power BI - Gestión empresarial | <ul style="list-style-type: none"> - Temas de contabilidad como los son las NICSP | <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones humanas - Servicio al cliente |
| Técnico Municipal 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Procesos del puesto - Solución de conflictos | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto, Servicio al cliente - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Ética profesional - Manejo de residuos | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en el debido proceso - Ética en el Servicio Público - Manejo de paquetes de computación - Métodos y técnicas de investigación - Presupuestación - Redacción de informes técnicos - Relaciones humanas - Servicio al cliente |
| Profesional Municipal 1 (A o B) | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto - Servicio al cliente - Manejo de residuos - Marco normativo - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Contratación administrativa (SICOP) - Actualización de la legislación | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto - Servicio al cliente - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Ética profesional - Power BI - Control constructivo | <ul style="list-style-type: none"> - Presupuestación - Conocimientos idioma inglés - Ética en el Servicio Público - Manejo de paquetes de cómputo tanto básicos (Word y Excel) - Relaciones humanas - Servicio al cliente |
| Profesional Municipal 2 (A, B o C) | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto | <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos | <ul style="list-style-type: none"> - Presupuestación - Conocimientos idioma inglés - Ética en el Servicio Público - Manejo de paquetes de cómputo |

| | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Comunicación efectiva - Manejo de residuos - Sistemas de información geográfico - Planes regulares - Gestión de riesgo - Ordenamiento territorial - Planificación urbana - Ciberseguridad | <ul style="list-style-type: none"> - Ética profesional - Marco normativo - Nuevas tendencias para hacer auditoría (congresos internacionales) | <ul style="list-style-type: none"> tanto básicos (Word y Excel) - Relaciones humanas - Calidad en el servicio |
| Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) | <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) - Reglamento interno de la Municipalidad - Procesos del puesto - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Comunicación efectiva - Manejo de residuos - Salud ocupacional - Primeros auxilios - Uso adecuado de maquinaria - Maestro de obras | <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de la Municipalidad - Servicio al cliente - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Manejo de residuos - Seguridad laboral - Manejo de máquinas especiales - Manejo de nuevos productos y materiales de construcción | <ul style="list-style-type: none"> - Calidad en el servicio - Ética en el servicio público - Primeros auxilios - Relaciones humanas - Salud ocupacional - Servicio al cliente |
| Operativo Municipal 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad - Servicio al cliente - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Manejo de residuos | <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de la Municipalidad - Servicio al cliente - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Solución de conflictos - Manejo de residuos - Seguridad laboral - Manejo de máquinas especiales - Manejo de nuevos productos y materiales de construcción | <ul style="list-style-type: none"> - Calidad en el servicio - Ética en el servicio público - Primeros auxilios - Relaciones humanas - Salud ocupacional - Servicio al cliente |

Fuente: Herramientas de recolección de información Municipalidad de Tibás. Elaboración propia (2023).

La información descrita en la tabla 8 resume las áreas de capacitación determinadas según los colaboradores, los jefes de área y el manual de puestos. Además, estos datos se relacionan con las características de los funcionarios establecidas en la tabla 5 ya que, al conocer el máximo grado académico obtenido se puede verificar que cada funcionario cumpla con la capacitación deseada y la educación formal indicadas en el manual de puestos, debido a que, cuando un funcionario no cumple con los requisitos establecidos puede presentar dificultades para desempeñar las funciones requeridas para el cargo.

Asimismo, las formaciones para los puestos deben de ser periódicas para mantener actualizado al funcionario, ya que los procesos se modernizan, las funciones cambian, los servicios ofrecidos al contribuyente y la forma de brindarlos se deben de renovar, es por estas condiciones que se debe de estar instruyendo constantemente. Además, la tecnología da pasos gigantescos impactando a la sociedad actual y las municipalidades se ven envueltas en esos cambios.

Es por esta razón que el funcionario debe de cumplir con una formación académica que le brinda ciertos conocimientos previos para poder prepararse por medio de las capacitaciones y actualizarse con los requerimientos que la institución necesite. Un trabajador de muchos años de laborar en la municipalidad pudo haber sido contratado para un puesto con ciertos requisitos, sin embargo, si se contratara a un funcionario para el mismo puesto actualmente, este tendría que cumplir con una serie de requisitos o preparación académica que anteriormente no se solicitaba.

Por lo tanto, con la información recolectada, se realizan las tablas 5 y 8 de este documento. Al compararlas, se obtiene un parámetro de las áreas que precisan instrucción, de manera que, al gestionar las necesidades por medio de la capacitación, el trabajador obtenga los conocimientos y preparación requerida para ejecutar de forma óptima el cargo que desempeña.

Además, con base en la tabla 8, se puede evidenciar que tanto jefes de área como colaboradores coinciden en las mismas áreas de capacitación, como lo son: Microsoft 365, Reglamento Interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, sistemas informáticos de la municipalidad,

comunicación efectiva, trabajo en equipo, solución de conflictos, manejo de residuos, entre otros. Sin embargo, hay otras áreas de actualización propias de cada puesto que son especializadas según las funciones que realizan, las cuales, a pesar de no estar mencionadas en el manual de puestos, representan una necesidad para el colaborador, las cuales se definen más adelante en esta sección.

En adición, como parte de la Gestión del Talento Humano, es fundamental que los colaboradores reciban capacitaciones de manera periódica para que puedan desarrollarse en el puesto, mejorar productividad, cumplir con los objetivos, y tener crecimiento laboral, entre otros aspectos, ya que constantemente hay actualizaciones en diversas áreas, donde la Municipalidad de Tibás no es la excepción. Para esto, los jefes de área proponen varias opciones de periodicidad para llevar a cabo las capacitaciones como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Periodicidad de capacitación según jefes de área

| Periodicidad de capacitación | Valor absoluto | Valor relativo |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cada mes | 2 | 12,5% |
| Cada 3 meses | 5 | 31,25% |
| Cada 4 meses | 1 | 6,25% |
| Cada 6 meses | 4 | 25% |
| Cada año | 4 | 25% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Fuente: Herramientas de recolección de información Municipalidad de Tibás.

Elaboración propia (2023).

Por lo tanto, se puede evidenciar que existen diferentes opiniones en cuanto a la periodicidad idónea de capacitación, sin embargo, todos coinciden que el plazo no debe exceder más de un año, ya que este es el tiempo justo para aplicar lo aprendido, no desatender su puesto de trabajo de manera excesiva y poder estar actualizados con los cambios del entorno.

Con base en la información descrita en las tablas 7, 8 y 9, a continuación, se presenta la tabla 10 donde se sintetiza la información sobre las necesidades de capacitación encontradas en la Municipalidad de Tibás:

Tabla 10. Necesidades de capacitación

| Área | Grupo | Subgrupo | Cargos según clase de puesto | Capacitación | Periodicidad |
|----------------|----------------|-----------------------------|---|--|--------------------------------------|
| Administrativa | Administrativo | Administrativo Municipal 1A | <ul style="list-style-type: none"> • Oficinista • Auxiliar de proveeduría | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Contratación administrativa (para el auxiliar de proveeduría) | 1 vez al año |
| | | Administrativo Municipal 1B | <ul style="list-style-type: none"> • Bodeguero • Cajero | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Manejo de inventarios (para el bodeguero) | 1 vez al año |
| | | Administrativo Municipal 2A | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de alcaldía • Encargado de bodega | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Técnicas mecanográficas y técnicas de redacción, ortografía y archivo (para la secretaria de alcaldía) | 1 vez al año |
| | | | | Manejo de inventarios (para el encargado de bodega) | 1 vez al año |
| | | Administrativo Municipal 2B | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de consejo | <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, | Dos veces al año de manera aleatoria |

| | | | | | |
|---------|----------------------|--|--|--|--------------------------------------|
| | | | | servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> Técnicas mecanográficas y técnicas de redacción, ortografía y archivo | 1 vez al año |
| Técnico | Técnico Municipal 1A | <ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de catastro Auxiliar de contabilidad | | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Inglés básico-intermedio | 1 vez, según modalidad del curso |
| | | | | Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (para el auxiliar de contabilidad) | 1 vez al año |
| | Técnico Municipal 1B | <ul style="list-style-type: none"> Inspector Municipal Asistente de Contabilidad Asistente de Patentes Asistente de Catastro Asistente de Gestión de cobros Asistente de Tesorería Asistente de Servicios Generales Asistente de Servicios Informáticos Técnico en Recursos Humanos | | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Inglés básico-intermedio | 1 vez, según modalidad del curso |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (para el asistente de contabilidad) Power BI (para el asistente de servicios informáticos) | 1 vez al año |
| | Técnico Municipal 2 | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Cultural-Deportivo Tesorero Municipal Administrador del Cementerio | | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |

| | | | | | |
|-------------|--------------------------|---|--|---|--------------|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Métodos y técnicas de investigación • Presupuestación (tomando en cuenta los alcances de las normas de la Contraloría General de la República sobre presupuestos). • Redacción de informes técnicos | 1 vez al año |
| Profesional | Profesional Municipal 1A | <ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Desarrollo y Control Urbano • Asistente Legal • Asistente de Recursos Humanos • Encargado de Archivo • Encargado de Presupuesto • Coordinador de Relaciones Públicas • Promotor Social de la UTGV • Servicios especiales • Psicóloga • Trabajadora social | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria | |
| | | | Inglés básico-intermedio | 1 vez, según modalidad del curso | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestación (tomando en cuenta los alcances de las normas de la Contraloría General de la República sobre presupuestos). • Power BI • Contratación administrativa | 1 vez al año | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Control constructivo (para el Asistente de Desarrollo y Control Urbano) • Actualización jurídica (para el asistente legal) | 1 vez al año | |
| | Profesional Municipal 1B | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Patentes • Coordinador de Gestión de Cobros • Coordinadora Gestión Social • Proveedor Municipal • Coordinador de Plataforma de Servicios • Coordinador de Catastro • Coordinador de Inspección y | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria | |
| | | | Inglés básico-intermedio | 1 vez, según modalidad del curso | |

| | | | | | |
|--|--|--------------------------|--|--|--------------------------------------|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Notificación Coordinador de Bienes Inmuebles y Valoración Coordinador de Servicios Informáticos | <ul style="list-style-type: none"> Presupuestación (tomando en cuenta los alcances de las normas de la Contraloría General de la República sobre presupuestos). Power BI Contratación administrativa | 1 vez al año |
| | | Profesional Municipal 2A | <ul style="list-style-type: none"> Contador Municipal Coordinador de Recursos Humanos Asistente de Auditoría Coordinador de Planificación Urbana y Control Constructivo Gestor Ambiental Coordinador Socio Cultural-Deportivo Planificador Institucional Contralor de Servicios Coordinador de Gestión Administrativa Asistente de la Unidad Técnica de GV Geógrafo | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Inglés básico-intermedio | 1 vez, según modalidad del curso |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> Presupuestación (tomando en cuenta los alcances de las normas de la Contraloría General de la República sobre presupuestos). Power BI Contratación administrativa Gestión de riesgos Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (para el contador municipal) Sistemas de información geográfico, ordenamiento territorial, planificación urbana (para el Coordinador de Planificación Urbana y Control Constructivo) Nuevas tendencias para realizar auditorías (para el asistente de auditoría) | 1 vez al año |
| | | Profesional Municipal 2B | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Obras y Servicios Públicos Coordinador de Administración Tributaria Director de la Unidad Técnica de Gestión Vial | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Inglés básico-intermedio | 1 vez, según modalidad del |

| | | | | | |
|-----------|-----------|--------------------------|--|--|--------------------------------------|
| | | | | | curso |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestación (tomando en cuenta los alcances de las normas de la Contraloría General de la República sobre presupuestos). | 1 vez al año |
| | | Profesional Municipal 2C | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Servicios Jurídicos • Director de Desarrollo y Control Urbano • Auditor Interno • Director de Hacienda Municipal | Microsoft 365, sistemas informáticos internos de la municipalidad, reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Inglés básico-intermedio | 1 vez, según modalidad del curso |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestación (tomando en cuenta los alcances de las normas de la Contraloría General de la República sobre presupuestos). • Sistemas de información geográfico, ordenamiento territorial, planificación urbana (para el Director de Desarrollo y Control Urbano) • Nuevas tendencias para realizar auditorías (para el auditor interno) • Actualización jurídica (para el coordinador de servicios jurídicos) | 1 vez al año |
| Operativa | Operativo | Operativo Municipal 1A | <ul style="list-style-type: none"> • Misceláneo • Mensajero | Reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos, manejo de residuos, salud ocupacional, primeros auxilios | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | Operativo Municipal 1B | <ul style="list-style-type: none"> • Peón de obras y servicios • Chofer de vehículo liviano • Ayudante de mantenimiento | Reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos, manejo de residuos, salud ocupacional, | Dos veces al año de manera aleatoria |

| | | | | | |
|--|--|------------------------|---|---|--------------------------------------|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ● Jornal ocasional ● Jornal semi calificado ● Trabajador especializado | primeros auxilios | |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria ● Manejo de nuevos productos y materiales de construcción (maestro de obras) | 1 vez al año |
| | | Operativo Municipal 1C | <ul style="list-style-type: none"> ● Agente de seguridad y vigilancia ● Operador de equipo pesado | Reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos, manejo de residuos, salud ocupacional, primeros auxilios | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria (para el operador de equipo pesado) | 1 vez al año |
| | | Operativo Municipal 1D | <ul style="list-style-type: none"> ● Operador de Equipo Especializado ● Albañil ● Soldador ● Encargado de mantenimiento vehicular ● Encargado de mantenimiento general ● Encargado de aseo de vías ● Encargado de ornato de sitios públicos ● Jefe de infraestructura y servicios | Reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos, manejo de residuos, salud ocupacional, primeros auxilios | Dos veces al año de manera aleatoria |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria ● Manejo de nuevos productos y materiales de construcción (maestro de obras) (para el albañil y soldador) | 1 vez al año |
| | | Operativo Municipal 2 | <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinador de Aseo de vías y ornato de parques ● Coordinador de Recolección de desechos sólidos ● Coordinador de Obras Civiles | Reglamento interno de la Municipalidad según el cargo que desempeñan, procesos del puesto, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética profesional, solución de conflictos, manejo de residuos, salud ocupacional, primeros auxilios | Dos veces al año de manera aleatoria |

Fuente: Herramientas de recolección de información Municipalidad de Tibás. Elaboración propia (2023).

La frecuencia de la capacitación puede depender de factores como tiempo, presupuesto, coordinación, disponibilidad, tipo de capacitación, necesidad de capacitación, entre otros. Con base con los resultados de los instrumentos, se puede determinar que la periodicidad ideal para las capacitaciones técnicas requeridas para cada puesto se realice una vez al año, de manera que los colaboradores puedan estar actualizados. Asimismo, otros temas deseables de capacitación como trabajo en equipo, comunicación efectiva, solución de conflictos, ética profesional, entre otros, se pueden realizar de manera aleatoria al menos dos veces al año.

Es importante mencionar que, debido a la transformación de las habilidades blandas de los colaboradores con herramientas actualizadas y enfocadas al óptimo uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la capacitación deseable en Taquigrafía es sustituida por la enseñanza de “técnicas mecanográficas” que le permiten al profesional en secretariado redactar documentos a computadora de manera ágil y rápida. (Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional de Costa Rica, comunicación personal, 19 de abril de 2023) Por lo tanto, para efectos de la propuesta del plan de capacitaciones, se utiliza la capacitación en técnicas mecanográficas en lugar de taquigrafía para los puestos que así lo requieren.

Actualmente, al no existir un proceso estandarizado para la detección de necesidades de capacitación en la municipalidad, el proceso más utilizado es que los colaboradores soliciten una capacitación con su jefatura, y esta se encarga de presentar la solicitud ante el Departamento de Recursos Humanos para determinar la disponibilidad de recursos, sin embargo, en la mayoría de los casos, el proceso no continúa. Asimismo, en ocasiones, alguna institución ofrece una capacitación gratuita en cierta área determinada con cupos limitados, por lo que se ofrece solo a algunos colaboradores según su puesto o disponibilidad.

4.1.2. Factores grupales y/o departamentales que inciden en la capacitación

En esta sección, se analizan los resultados con respecto a los factores grupales y/o departamentales relacionados con la capacitación en la institución. Con base en

las palabras de Enríquez y Pedraza (2017), dichos factores se definen como los hechos que contribuyen en la planificación y ejecución en la Municipalidad de Tibás.

Desde el punto de la gestión de Talento Humano, existen diversos tipos de factores grupales y departamentales que influyen en la ejecución de una formación, por lo que, es fundamental identificarlos y eliminar aquellos aspectos que impiden la ejecución de un plan, ayudando a las personas a satisfacer las necesidades de su puesto de trabajo.

Según los resultados de la encuesta aplicada en la Municipalidad de Tibás, los colaboradores y jefes de área, indican que existen varios factores, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 11. Factores grupales y/o departamentales que inciden en la capacitación

| Factores grupales y departamentales según colaborador | Factores grupales y departamentales según los jefes de área | Factores grupales y departamentales según la jefatura de Recursos Humanos |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Tiempos y recursos financieros. ● Desorganización en el Recursos Humanos debido a sus constantes cambios. ● Falta de presupuesto y falta de personal para cubrir a una persona cuando se va a capacitación. ● Poca planificación. ● Mala comunicación. ● Presupuesto ● Falta de equidad ● Falta de interés en las jefaturas. ● Falta de plan de capacitación ● Falta de infraestructura ● Falta de detección de necesidades de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> ● Constantes cambios en el Departamento de Recursos Humanos. ● Falta de coordinación del Departamento de Recursos Humanos. ● Falta de presupuesto y tiempo. ● Clima organizacional, motivación, trabajo en equipo. ● Falta de interés por parte de las jefaturas. ● Falta de plan de capacitación | <ul style="list-style-type: none"> ● Las jefaturas y directivos, los altos rangos, el alcalde. ● El dinero que hay para capacitaciones ya está predestinada para quienes los altos mandos decidan. |

Fuente: Herramientas de recolección de información Municipalidad de Tibás.

Elaboración propia (2023).

Con base a la tabla 11, se evidencia que tanto colaboradores como jefes de área indican elementos que coinciden en que factores como los constantes cambios administrativos en el Departamento de Recursos Humanos han ocasionado una falta de organización para realizar procesos de detección de necesidades de capacitación y su respectiva elaboración y ejecución del plan.

En la Municipalidad de Tibás, según la jefatura del Departamento de Recursos Humanos, esta área está encargada de la planificación, organización y ejecución de las capacitaciones para todos los servidores públicos que laboran en esta institución. Al existir una falta de organización y estar sometidos a cambios en su jefatura de manera constante, no han logrado determinar de manera estandarizada un proceso de detección de necesidades ni tampoco elaborar un plan que abarque a todos los colaboradores según el puesto que desempeñan.

Asimismo, los resultados obtenidos coinciden en que la Municipalidad de Tibás no cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo las formaciones necesarias para sus colaboradores, sin embargo, en la actualidad existen diversas plataformas digitales donde se puede recibir formación en algunas áreas, incluso estas plataformas dan cursos gratuitos.

Además, con base en la información brindada por los participantes de la investigación, se determina que este tema no es una prioridad para las jefaturas de la municipalidad, ya que afirman que no existe interés por su parte de capacitar a los colaboradores. Aunado a esto, coinciden en que el presupuesto es limitado (aproximadamente de 10 a 20 millones) y puede estar destinado sólo para cierta población de la institución.

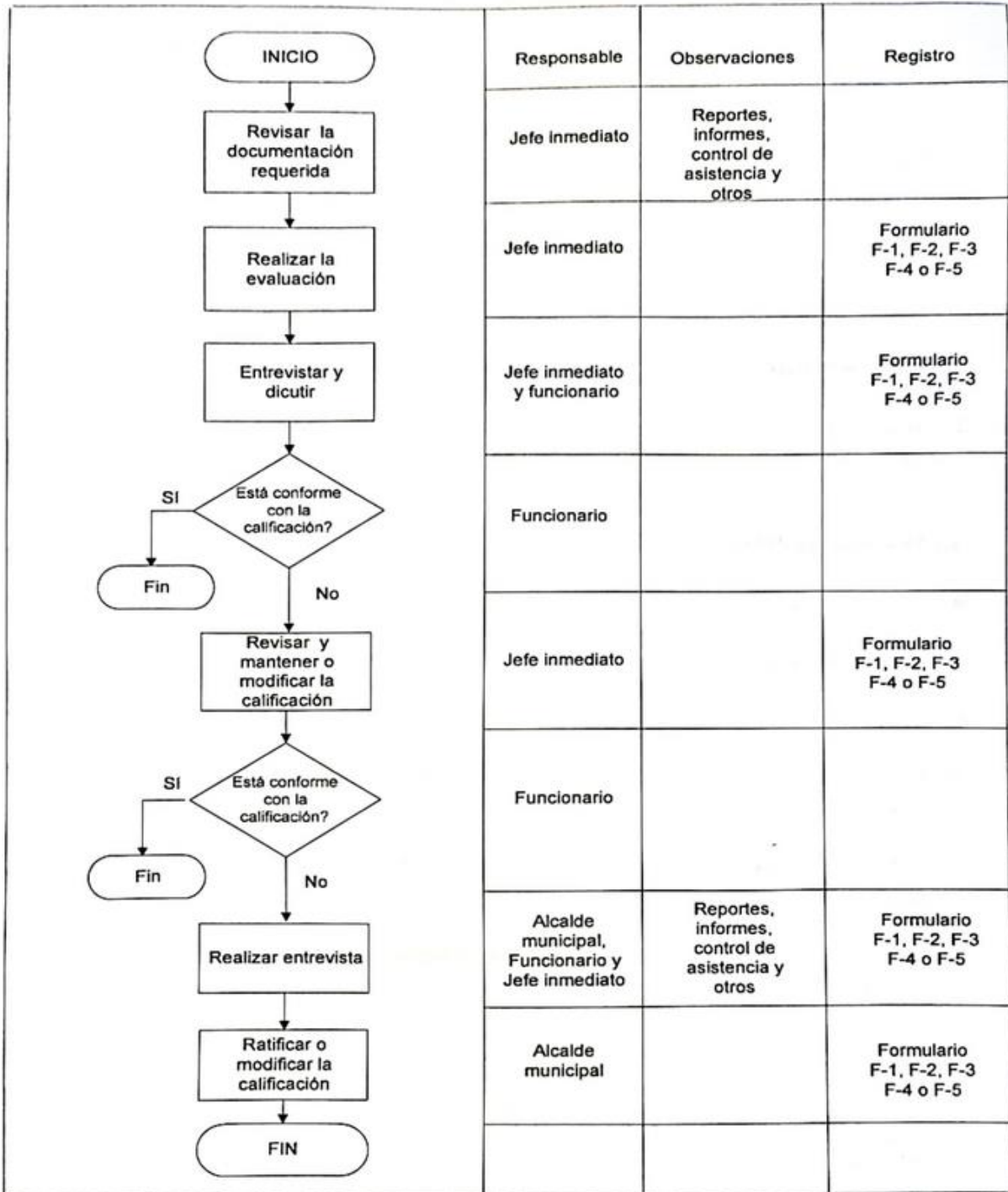
Por lo anterior, al no tener un sistema establecido y un presupuesto limitado, en la municipalidad, los procesos de formación y actualización se realizan de manera ocasional, sin embargo, no en todas las áreas ni abarca a toda la población, ya que muchas de las que se realizan son gratuitas ofrecidas por otras instituciones. Sumado a esto, con base en la revisión de la información documental, se evidencia la desactualización del manual de puestos como uno de los factores que inciden el proceso de capacitación.

4.1.2.1. Evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño es un factor clave en la gestión del talento humano, ya que, según Garrido (2019), con base en los resultados obtenidos se puede realizar la planificación de las metas de los colaboradores, así como determinar cuando el trabajador está listo para recibir un incentivo o requiere más apoyo para alcanzar los objetivos que no se lograron. Por lo que, con base en los resultados de este proceso, se pueden diseñar estrategias de capacitación que permitan desarrollar los conocimientos y habilidades de las personas, de manera que puedan satisfacer los objetivos de su puesto.

Con relación a lo anterior, la jefatura de Recursos Humanos indica que, no se tiene un proceso estructurado y estandarizado para la evaluación de desempeño, sin embargo, el manual de evaluación de desempeño de la municipalidad (2009), establece el siguiente proceso:

Figura 6. Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Municipalidad de Tibás (2023).

El manual de evaluación de desempeño (2009) establece que este proceso debe realizarse una vez al año en el mes de junio. Se debe aplicar un formulario distinto para cada grupo laboral (operario, administrativo, técnico y profesional), así como uno para el grupo directivo. Este formulario consta de dos partes:

1. Evaluación de competencias imprescindibles (evaluación subjetiva): habilidades, conocimientos y actitudes personales.
2. Variables para medir el rendimiento (evaluación objetiva): se utiliza una escala de 1 a 4 para medir los resultados: 1-regular, 2-bueno, 3-muy bueno, 4-excelente.

Además, la jefatura de Recursos Humanos indica que, en los pocos casos que se ha realizado dicha evaluación, es para poder cumplir con el Código Municipal, es decir, se utiliza para cumplir un aspecto jurídico de las municipalidades del país, pero no como un insumo para realizar una capacitación. Sumado a esto, es importante mencionar que, en esta Municipalidad no se aplica el proceso de evaluación del desempeño como se indica en la Ley 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

A pesar de que se realiza la solicitud del registro formal de los resultados de eventuales casos donde se ha realizado el proceso, estos no pueden ser compartidos para ser utilizados en esta investigación debido a la privacidad del colaborador. Por lo tanto, este aspecto no se incluye en esta investigación como insumo para elaborar la propuesta del plan de capacitaciones.

Por otra parte, el 92% de los colaboradores encuestados coinciden en que el proceso de evaluación del desempeño es importante para la capacitación de su puesto porque así pueden identificar las áreas de mejora, y recibir capacitación en caso de ser necesaria para satisfacer los objetivos de su cargo.

Las evaluaciones de desempeño deben tener un fin para ser ejecutadas, debido a que si no hay una meta que alcanzar, pierde el sentido realizarla. Las personas encuestadas, tanto jefes como colaboradores, coinciden en que no existe un fin posterior de estas evaluaciones, ya que no han recibido formación para el puesto después de los resultados de estas evaluaciones.

Por lo anterior, la falta de un plan de capacitaciones documentado y estandarizado, así como la falta de uso del proceso de evaluación del desempeño como herramienta para la capacitación, han provocado un sentimiento de

insatisfacción en los colaboradores, ya que la mayoría nunca ha recibido ningún tipo de capacitación para el puesto. Asimismo, como resultado del análisis de la información documental, se evidencia la desactualización del manual de puestos como uno de los factores que afectan el proceso de formación en la institución.

Sumado a esto, la Ley 9635 del Fortalecimiento de las Finanzas públicas, establece que las instituciones gubernamentales deben realizar este tipo de evaluaciones para tener una visión más clara de lo que sucede en el entorno laboral y, de esta manera, gestionar áreas de mejora por medio de herramientas como las capacitaciones. Asimismo, este proceso permite determinar los parámetros para otorgar incentivos a los colaboradores por el desempeño de sus funciones.

4.1.3. Ejes de acción

Con base en las palabras de García (2021), los resultados de los ejes de acción analizados en esta sección son las actividades realizadas de forma estratégica en el área donde se requiere intervención, en este caso, las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.

De esta manera, de acuerdo con los resultados obtenidos, se determina que la Municipalidad no cuenta con ningún tipo de proceso para la detección de necesidades de capacitación, por lo que, para las jefaturas es un reto poder determinar las áreas en las que los colaboradores necesitan formación para los puestos que desempeñan.

Dicho esto, el 85% de los colaboradores encuestados afirman no conocer los ejes de acción que realiza la municipalidad una vez que tiene conocimiento de sus necesidades de capacitación, ya que desconocen los procesos de capacitación porque no existe un plan de capacitaciones ni un proceso establecido donde puedan informar o se les pregunte sobre sus necesidades de formación.

Adicionalmente, los jefes de área confirman que en la municipalidad no existen ejes de acción o actividades estratégicas para la detección de necesidades de capacitación. Por lo anterior, no se tiene una estrategia definida para gestionar los

casos donde los mismos colaboradores informan a las jefaturas sobre las áreas en las que requieren formación para el puesto.

Aunado a esto, con base en el análisis del Plan Operativo Anual (PAO) del 2023, se encuentran dos ejes de acción relacionados con la capacitación municipal: uno para el Archivo Central y otro para la Dirección Urbana, cada uno con su respectivo presupuesto. Sin embargo, en ninguno de estos dos ejes de acción para la capacitación se especifica la estrategia a utilizar para ejecutar las formaciones requeridas, la distribución del presupuesto ni tampoco cuales son las necesidades de capacitación que se identificaron.

Por lo anterior, a pesar de que los colaboradores y jefaturas no tienen conocimiento de los ejes de acción relacionados con la capacitación municipal, la institución incluye dos áreas donde asignan un presupuesto para formación de los colaboradores como parte de estas estrategias para gestionar la capacitación en la municipalidad.

Asimismo, parte de los ejes de acción que utiliza la municipalidad para gestionar la capacitación en la institución, es el proceso no documentado de escalar las solicitudes de formación que realizan los mismos colaboradores a sus respectivas jefaturas, donde se realiza un proceso de análisis para aprobar o declinar estas peticiones.

Por otra parte, también es importante analizar cuál es el nivel de cumplimiento de las diversas leyes relacionadas al tema, por lo que a continuación se muestra la normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal.

4.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal

La Municipalidad de Tibás es una institución que se rige por normativas públicas de Costa Rica. Por lo que, el tema de la capacitación de los colaboradores en este ente municipal tiene una base fundamental en las distintas leyes y reglamentos establecidos en el país. Dicho esto, a continuación, se describen los hallazgos relacionados la normativa de la gestión municipal:

4.2.1. Leyes

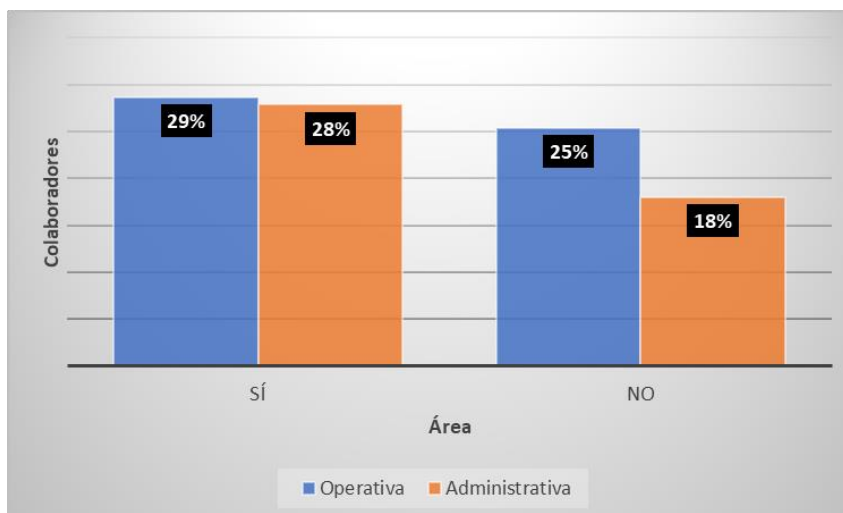
Como parte de la autonomía que tienen las municipalidades según el artículo 170 de la Constitución Política de Costa Rica, y los artículos 2 y 4 del Código Municipal, la Municipalidad de Tibás tiene la capacidad de establecer su propio mecanismo para la realización de la capacitación municipal, siempre y cuando se adapte a otras normativas tal como se establece en el capítulo III de este documento de investigación.

Asimismo, como menciona el artículo 1 de la Ley 6362: Ley de Capacitación personal Administración Pública, la capacitación del personal municipal es un tema de interés público, ya que, por medio de dicha capacitación los colaboradores de la municipalidad pueden desarrollarse de manera idónea en el puesto, logrando satisfacer las necesidades de los usuarios municipales.

De igual forma, el artículo 5, inciso a de esta Ley establece que la capacitación es un derecho y un deber de los funcionarios públicos para lograr un buen desempeño en las funciones que realizan. Dicho esto, el 44% de los colaboradores encuestados no tienen conocimiento de que la capacitación municipal es un derecho y una obligación, sin embargo, afirman que la Municipalidad de Tibás no lo cumple. Con respecto a este punto el 88% de los jefes de área afirman que, al no existir un plan de capacitaciones definido, los colaboradores a su cargo no conocen que la Ley les otorga derechos y deberes en cuanto al tema de capacitaciones.

Adicionalmente, el inciso b del artículo 5 de la Ley de Capacitación personal Administración Pública establece que la municipalidad debe brindar un permiso con goce de salario a los colaboradores que soliciten capacitarse en temas relacionados con su área de trabajo. Con base en los datos recabados, el 57% de los trabajadores afirman que la municipalidad le ha brindado este tiempo para poder capacitarse, ya que representa un beneficio para el puesto que desempeña. Sin embargo, el 43% de los colaboradores dicen no haber recibido tiempo para capacitarse, ya sea porque nunca lo han solicitado, por falta de presupuesto o porque no existe otra persona que cumpla sus funciones mientras se va a capacitar, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Solicitud tiempo para capacitación relacionada con el puesto



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.
Elaboración propia (2023)

Además, el 75% de los jefes de área mencionan que sí se les da el tiempo para capacitarse porque es una obligación. Asimismo, la jefatura de Recursos Humanos reconoce que sí se les da el espacio a los colaboradores siempre y cuando la capacitación sea para el puesto que desempeñan.

4.2.2. Reglamentos

En esta sección, se realiza el análisis de la información desde la perspectiva del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás, así como de los instrumentos de recolección de información.

El colaborador de una institución pública debe estar anuente para adquirir nuevos conocimientos que mejore el accionar como funcionario con su responsabilidad ante el pueblo. En el artículo 24 inciso D del del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás, se estipula que, como un principio ético de todo trabajador municipal, el funcionario debe estar dispuesto a recibir capacitación que complemente y actualice los conocimientos que el colaborador debe de tener para desempeñar sus funciones, y de ser necesario, transmitir lo aprendido a sus compañeros. Por lo tanto, según los datos recabados, los

funcionarios de la municipalidad están anuentes a capacitarse, sin embargo, la institución no tiene una ruta de capacitación documentada.

Además, según el artículo 50 de este reglamento la municipalidad debe otorgar las facilidades y herramientas a todos los trabajadores sin discriminación alguna para que puedan capacitarse y superarse en su puesto de trabajo. En esta perspectiva los colaboradores consultados, en su gran mayoría indican que no han recibido capacitación el en último año y que tampoco se realiza de forma equitativa, ya que, no se tiene un proceso de detección de necesidades de capacitación establecido.

Con relación a la evaluación de desempeño, el artículo 61 indica que la evaluación anual de servicios sirve para, entre otros aspectos, como un factor en la capacitación. Según la información recabada, los colaboradores no han recibido una evaluación de desempeño en un tiempo considerable, o en definitiva no la han recibido. Asimismo, como parte del análisis de la información documental, se solicita al Departamento de Recursos Humanos los resultados de los pocos casos en los que se ha realizado este proceso, sin embargo, no han sido compartidos como insumo para esta investigación.

Sumado a esto, a continuación, es importante conocer en qué nivel la municipalidad cumple con esta normativa relacionada con la capacitación municipal, por lo que, a continuación, se presenta la tabla 12, donde se realiza un análisis del nivel de cumplimiento.

4.2.3. Grado de cumplimiento de la normativa

Las instituciones municipales deben cumplir una serie de aspectos que garanticen su buen accionar, por ejemplo, las leyes y reglamentos que se expusieron en el punto anterior y en lo que refiere al presente documento, indican un punto de enfoque que permite visualizar el manejo de las capacitaciones dentro de la institución. A continuación, se presenta un cuadro donde se evidencia el grado de cumplimiento de las diversas normativas que tienen injerencia con la entidad.

Tabla 12. Nivel de cumplimiento de la normativa relacionada

| Normativa | Reseña del documento | Grado de cumplimiento | Nivel de cumplimiento individual por artículo | Nivel de cumplimiento total por artículo | Nivel de cumplimiento total por normativa |
|--|---|-----------------------|---|--|---|
| Constitución Política de la República de Costa Rica, 7 de noviembre de 1949. | <ul style="list-style-type: none"> Artículo 170: Las municipalidades son autónomas y de acuerdo con el presupuesto ordinario de la República se le asignará la cifra no menor al 10% de los ingresos ordinarios en el año económico. | Satisfactorio | 100% | 3,70% | 14,29% |
| Código Municipal, Ley n. 7794, publicada en La Gaceta n. 94 del 18 de mayo de 1998 | <ul style="list-style-type: none"> Artículo 2: La municipalidad es una persona jurídica estatal, que tiene un patrimonio propio y capacidad jurídica para efectuar contratos. | Satisfactorio | 100% | 3,70% | 14,29% |

| | | | | | |
|---|---|---------------|------|-------|-------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 4: Tiene autonomía política, administrativa y financiera que le da la Constitución Política. | Satisfactorio | 100% | 3,70% | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 1º: Es de interés público la capacitación del personal perteneciente a la Administración Pública en ciencias y técnicas administrativas | Deficiente | 0% | 0% | 1,43% |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 4º: Un plan de capacitación debe tener: la promoción de profesiones son licenciatura, maestría o doctorado en Administración Pública, formación de técnicos de nivel medio, realizar cursos cortos de extensión universitaria y adiestramiento de servicios. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 5º: Los funcionarios de Administración Pública tienen el deber y derecho a participar en formaciones y capacitaciones mientras cumplan con los requisitos. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 7º: Los funcionarios pueden obtener permisos con goce de salario siempre que no exceda cuatro horas diarias para participar de capacitaciones incluidas en el plan nacional de profesionales y capacitación del personal de la Administración Pública. | Aceptable | 50% | 1.85% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 8º: Los planes nacionales de formación profesional y de capacitación pueden ser ejecutados por contrato con los programas de Administración Pública de los Centros Universitarios. | Deficiente | 0% | 0% | |

| | | | | | |
|---|---|---------------|------|-------|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ley 9986, Ley General de Contratación Pública | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 97: Se sancionará al funcionario público que participe en actividades organizadas por proveedores cuando no sean capacitaciones que no tengan el aval de la municipalidad. | Satisfactorio | 100% | 3,70% | 14,29% |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 24, inciso d: Principios éticos del servidor municipal: disposición a adquirir nuevos y mejores conocimientos y la transmisión de conocimiento a sus compañeros es esencial para las dependencias del Gobierno. | Satisfactorio | 100% | 3,70% | 4,29% |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 50: La Municipalidad tiene que proporcionar las facilidades para que todos puedan capacitarse. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 61: La evaluación anual de servicios sirve como reconocimiento y un factor entre otros aspectos para las capacitaciones. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 77: La Municipalidad mantiene un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades y detección de las mismas y ejecuta de acuerdo con el artículo 146, inciso h) del Código Municipal. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 82: Los funcionarios tienen derecho a recibir capacitación de acuerdo con su trabajo cuando este lo requiera para su mejor desempeño. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 127: La Municipalidad puede otorgar licencias para capacitación, cursos, seminarios, etcétera, que no excedan los tres meses para miembros y dirigentes de Sindicatos, dependiendo de las necesidades de la oficina donde presten los servicios y donde debe aportarse los documentos probatorios pertinentes. | Satisfactorio | 100% | 3,70% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 130: Para capacitaciones formales o no formales, se rigen por el Reglamento de Becas de la institución. | Deficiente | 0% | 0% | |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---------------|------|-------|----|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 153: Los trabajadores tienen la obligación de participar en: reuniones, seminarios, etcétera, que convoque la Administración sea dentro o fuera de la jornada laboral para la capacitación. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 156: Para personas con cargos administrativos deben: diagnosticar el desempeño de los colaboradores en el aspecto técnico y administrativo y tramitar la capacitación si requieren. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 173: Está prohibido para los funcionarios públicos solicitar a gobiernos extranjeros y a empresas privadas, colaboraciones que resulten para su beneficio propio o de otro funcionario. | Satisfactorio | 100% | 3,70% | |
| Ley 10159, Marco de Empleo Público | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 4: El principio de excelencia en el servicio destaca que la institución debe brindar recursos e insumos para garantizar que los funcionarios estén capacitados para ofrecer un buen servicio. | Deficiente | 0% | 0% | 0% |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 5: El Departamento de Recursos Humanos de la institución debe desarrollar crecimiento individual y colectivo de los servidores públicos en procura del mantenimiento y evolución de las competencias. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 9: Todas las instituciones deben coordinar pruebas de reclutamiento y selección del personal, asesoramiento, capacitación y acompañamiento técnico. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 21: Todas las instituciones públicas deben realizar una evaluación del desempeño. A los funcionarios que no cumplan con la nota mínima, se les debe aplicar un plan remedial para mejorar su desempeño utilizando herramientas como la capacitación. | Deficiente | 0% | 0% | |

| | | | | | |
|---|--|------------|----|---------------|---------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 23: Las instituciones públicas deben brindar capacitaciones para ofrecer un buen servicio. Estas se pueden apoyar en otras instituciones dedicadas a capacitar a los funcionarios públicos. | Deficiente | 0% | 0% | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 24: La alta dirección pública debe recibir capacitación formal diferenciada en caso de que lo requiera. | Deficiente | 0% | 0% | |
| Ley 9635, Fortalecimiento de las finanzas públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 46: Las instituciones requieren evaluaciones del desempeño y ajustes de mejora en caso de que el desempeño no sea satisfactorio. | Deficiente | 0% | 0% | 0% |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 49: La evaluación del desempeño será el parámetro para reconocer ascensos o incentivos por anualidades. Además, para considerar las capacitaciones requeridas de los funcionarios de forma anual y obligatoria. | Deficiente | 0% | 0% | |
| Total | | | | 27,75% | 48,59% |

Fuente: Herramientas de recolección de información Municipalidad de Tibás. Elaboración propia (2023).

Es importante mencionar que, el nivel de cumplimiento individual por artículo se calcula de la siguiente manera: si el grado de cumplimiento es “satisfactorio”, se asigna un 100%, si es “aceptable”, un 50% y si es deficiente, un 0%. Por lo que, para calcular el nivel de cumplimiento total por artículo, se toma el total de los artículos aplicables y se divide el 100% entre estos 27, lo que resulta en un 3,70% para cada artículo. Si el cumplimiento es satisfactorio, se le asigna el porcentaje total (3,70%), si es aceptable, se le asigna 1,85% correspondiente al 50% del cumplimiento, y si es deficiente, se asigna un 0% del cumplimiento del artículo.

De igual forma, para determinar el nivel de cumplimiento total por ley, se divide el 100% del total de las normativas aplicables entre siete, por lo que, cada una de estas normativas corresponde a un 14,29%. Con base en el nivel de cumplimiento total por artículo, se determina el porcentaje de cumplimiento total para cada una de las leyes o reglamentos.

Por consiguiente, según la información descrita en la tabla 12, cada uno de los artículos de las leyes o reglamentos, tienen un grado de cumplimiento con respecto a lo ejecutado por la Municipalidad de Tibás. En primer lugar, el artículo 170 de la Constitución Política de la República de Costa Rica se cumple en un grado satisfactorio, porque según lo indicado por la municipalidad, cuentan con un presupuesto para capacitaciones, sin embargo, no lo ejecutan.

Por otra parte, en el Código Municipal en su artículo 2, el grado de cumplimiento es satisfactorio, porque según lo consultado y verificado, la Municipalidad de Tibás cuenta con la facultad de patrimonio propio y jurídica, así como autonomía política, administrativa y financiera, debido a que ellos son los que velan por sus asuntos internos y son los encargados de realizar, gestionar y coordinar las diversas capacitaciones que se presenten.

En el caso de la Ley 6362, Ley de Capacitación personal Administración Pública, su artículo 1 se cumple de forma deficiente, es decir, un 0%, porque a pesar de que la capacitación del personal municipal es de interés público, la municipalidad no está brindando las capacitaciones que establece la legislación. De la misma forma, el artículo 4 es cumplido de forma deficiente, porque no existe evidencia documental referente a un plan de capacitación que promueva los puntos que se mencionan en los incisos a,b,c,d del artículo.

Para el artículo 5 de esta misma ley, existe un nivel de cumplimiento deficiente porque no se cumple, ya que, al no existir evidencia documental sobre capacitaciones, además de que los colaboradores no conocen que es un derecho y obligación. Para el artículo 7, el nivel de cumplimiento establecido es aceptable porque los funcionarios sí tienen la posibilidad de adquirir el permiso para una capacitación (aunque no en su totalidad). En el caso del artículo 8, se cumple de forma deficiente ya que no existe evidencia documental del plan de capacitaciones de la municipalidad.

Cabe destacar que en el caso de la Ley 9986: Ley General de Contratación Pública, el artículo 125, inciso b es cumplido de forma satisfactoria porque no existe evidencia de que se hayan dado casos de personas que participen en los actos sancionatorios que indica la ley y si no existen capacitaciones, no se puede infringir la ley por formaciones no autorizadas.

En el caso del Reglamento Autónomo de la Municipalidad de Tibás, su artículo 24, inciso d es cumplido satisfactoriamente, ya que los colaboradores están anuentes a capacitarse, sin embargo, la municipalidad no les está brindando las capacitaciones requeridas, motivo por el cual, el cumplimiento del artículo 50 se establece como deficiente.

Aunado a esto, el artículo 61 se cumple de forma deficiente porque la evaluación de desempeño no ha sido realizada en un tiempo considerable o en definitiva no se ha realizado. Asimismo, el artículo 77 se cumple de forma deficiente porque no existe un plan de capacitación documentado.

Cabe destacar que el artículo 82 de este reglamento se cumple de forma deficiente porque la municipalidad no está brindando las capacitaciones requeridas por los colaboradores a pesar de que la Ley lo establece como un derecho del trabajador municipal. Aunado a lo anterior, en este mismo reglamento, el artículo 127 se cumple de una forma satisfactoria, porque según los resultados obtenidos, las personas sí reciben el beneficio en caso de que lo necesiten.

Además, en el caso del artículo 130, se cumple de forma deficiente, porque en cuanto a las becas, no se encuentra evidencia documental que sustente el cumplimiento de este artículo. Para el artículo 153 se cumple de forma deficiente porque los funcionarios se encuentran anuentes a ser capacitadas y participar de los diversos tipos de capacitación existentes, pero no se están realizando y creen que solo se puede realizar dentro del horario laboral. El artículo 156 se cumple de forma deficiente ya que no reciben la evaluación de desempeño ni la capacitación pertinente por parte de la municipalidad como resultado de dicha evaluación. En el caso del artículo 173, se cumple satisfactoriamente, porque con base en los resultados, no existe evidencia de que se realicen estos actos.

Es importante mencionar también la Ley 10159, Marco de Empleo Público donde se incluyen una serie de artículos importantes a destacar. En el caso del artículo 4, se cumple de una forma deficiente porque la institución no facilita los recursos e insumos necesarios para garantizar que los funcionarios se encuentren capacitados y brinden un servicio de calidad. Lo mismo sucede en el artículo 5, con un nivel de cumplimiento deficiente, porque el Departamento de Recursos Humanos no evidencia haber desarrollado crecimiento individual y colectivo de los colaboradores manteniendo y evolucionando sus competencias.

En concordancia con lo anterior, el artículo 9 también se cumple de forma deficiente, porque la municipalidad no brinda capacitación y acompañamiento técnico a sus colaboradores. Asimismo, el artículo 21 tiene un cumplimiento deficiente porque la institución no realiza el proceso de evaluación del desempeño como lo establece la legislación costarricense, y, por lo tanto, no hay un plan remedial para gestionar el desempeño por medio de la formación.

En el caso del artículo 23 es cumplido de forma deficiente porque no hay una capacitación para cumplir con los parámetros del servicio, por lo tanto, no se apoyan en otras instituciones para cumplirlas. Por último, en el caso de la presente ley se encuentra el artículo 24, cumpliéndose de forma deficiente porque no hay una capacitación formal evidenciada para la alta dirección pública.

De igual forma, se encuentra la Ley 9635, Fortalecimiento de las finanzas públicas. El artículo 46 se cumple de forma eficiente porque, a pesar de que las instituciones requieran evaluaciones de desempeño y gestión de las áreas de mejora (en caso de ser necesario), la municipalidad no está realizando este proceso. Lo mismo sucede en el artículo 49 donde su nivel de cumplimiento es deficiente, porque al no existir una evaluación de desempeño, no existe el parámetro para reconocer los ascensos o incentivos por anualidades ni cuáles colaboradores deben recibir formación de manera anual y obligatoria.

En general, a continuación, se presenta el nivel de cumplimiento total de la normativa relacionada con la capacitación municipal:

- Constitución Política de Costa Rica: 100%
- Código Municipal: 100%
- Ley 6362, Ley de Capacitación Personal Administración Pública: 10%
- Ley 9986 Ley General de Contratación Pública: 100%
- Reglamento Autónomo de la Municipalidad de Tibás: 30%
- Ley 10159, Marco de Empleo Público: 0%
- Ley 9635, Fortalecimiento de las finanzas públicas: 0%

Por lo tanto, en promedio, el cumplimiento total de las leyes es de un 48,59%, tomando en cuenta que hay algunas leyes que tienen varios artículos aplicables, mientras que otras solo tienen uno o dos. En adición, desde la perspectiva del cumplimiento de los artículos, solamente el 27,75% del total de estos se ejecuta.

4.3 Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas

Los diversos tipos de capacitación existentes requieren para su ejecución una serie de condiciones favorables que permitan su adecuado desarrollo, es decir, que exista una detección de necesidades de capacitación, una forma de determinar el éxito de esta y métricas de capacitación para medir el impacto de estas en el conocimiento de los colaboradores. La presente variable indica una serie de análisis acerca de estos aspectos.

4.3.1 Cantidad de estrategias de capacitación utilizadas

Al momento de determinar que existen necesidades de realizar capacitación, uno de los siguientes pasos es indicar cuáles serán las estrategias que se van a utilizar, guiando de esta manera el camino a seguir. Como se indica el Código Municipal, ley N° 7794, la Municipalidad de Tibás es una persona jurídica con patrimonio propio y la capacidad jurídica para realizar actos y contratos para cumplir sus fines, es decir, tiene la facultad de ejecutar diversas tareas para cumplir sus

responsabilidades, por ejemplo, capacitar a las personas para que brinden un mejor servicio.

Al consultar a los trabajadores cuáles han sido las estrategias de capacitación utilizadas en la Municipalidad de Tibás, la respuesta más repetida es el desconocimiento de estas, ya que no existe un método documentado por parte de la municipalidad para llevar a cabo una capacitación.

A pesar de que los colaboradores, jefes de área y encargada de Recursos Humanos tienen clara la existencia de necesidades de capacitación en la municipalidad, esta no cuenta con estrategias establecidas de manera formal para detectar estas necesidades.

Sin embargo, tanto las jefaturas como el área de Recursos Humanos consideran que es necesario implementar nuevos métodos de detección de necesidades de capacitación, por lo que plantean una serie de estrategias que pueden ser utilizadas para este fin:

- mejorar la comunicación entre colaborador-jefatura-recursos humanos para tener mejor visibilidad de las necesidades,
- preguntar directamente a los colaboradores por medio de encuestas o de manera presencial,
- evaluación del desempeño,
- y pruebas de conocimiento específico.

Aunque parte de las estrategias propuestas por las jefaturas es consultarles directamente a los colaboradores por sus necesidades de capacitación, el 62,5% de los jefes de área encuestados afirman no utilizar este método como herramienta para conocer los ámbitos en los que los funcionarios a su cargo consideran necesitan capacitarse.

Aunado a esto, con base en la entrevista realizada a la jefatura de recursos humanos, esta afirma que no existen estrategias de capacitación documentadas. Sin embargo, tiene conocimiento de una única estrategia aplicada aproximadamente en

el año 2010, donde primeramente se determinaba el contenido presupuestario, después el tema de capacitación que se trabajaba en ese año y posteriormente los colaboradores iban a un lugar a realizar dicha capacitación. Sin embargo, la municipalidad no tiene registro documental de este método utilizado en el año 2010.

Asimismo, otros colaboradores mencionan que, para llevar a cabo una capacitación en la municipalidad, se debe hacer la solicitud de capacitación con la jefatura y, se cuenta con el presupuesto, la municipalidad contrata a un especialista para realizar una formación en el tema solicitado. A pesar de esto, no existe un criterio claro sobre aquellos que piensan si existe una estrategia. Además, al momento de revisar la documentación, no se encuentra registro de la cantidad de estrategias que han sido utilizadas.

Por lo tanto, a pesar de que no existen estrategias de capacitación definidas y documentadas por la municipalidad, con base en el análisis de la información recolectada se puede determinar que esta institución ha realizado algunos métodos para capacitar a su personal como lo son: la capacitación entre los mismos colaboradores, la solicitud de formación a la jefatura para su respectiva evaluación, y que otras instituciones brinden capacitaciones gratis.

Por lo anterior, es evidente que la Municipalidad de Tibás no tiene un camino definido para la detección y gestión de necesidades de capacitación en la institución. Dicho esto, con base en los resultados obtenidos, se puede afirmar que la cantidad de estrategias de capacitación a utilizadas deben ser registradas de manera formal en la municipalidad, lo cual representa un área de mejora en la gestión del talento humano en este gobierno local.

De esta manera, como parte de la propuesta del plan de capacitaciones de esta investigación, y según lo establecido en la norma ISO 10015:2019, en la segunda etapa del proceso de capacitación, se debe diseñar un programa donde se gestionan temas de formación relacionadas con el puesto de trabajo del colaborador para gestionar sus competencias. Por lo que, este programa se establece más adelante en este documento.

4.3.2 Grado de satisfacción de capacitaciones anteriores

La norma ISO 10015:2019 establece que se debe hacer un seguimiento de las actividades de capacitación que la organización realiza, por lo que es importante consultar a los colaboradores cuál ha sido la experiencia de la capacitación que han recibido, sirviendo como retroalimentación para el mejoramiento continuo. Si no existen formas de determinar la satisfacción de las capacitaciones, las personas pueden quedar inconformes con la efectividad del conocimiento adquirido y al no medir opiniones de las personas, no se determina punto de mejora.

En el caso de la Municipalidad de Tibás, al consultar si existe un instrumento para determinar la satisfacción de capacitaciones realizadas en la entidad, la mayoría de personas coinciden en que no existe una manera de determinar cuál fue el grado de satisfacción de las capacitaciones, ya sea porque nunca han recibido una capacitación o porque no se les ha aplicado algún tipo de cuestionario para medir la satisfacción de la capacitación, por lo tanto, se desconoce el impacto real que tiene en los consultados. Sin embargo, en el caso de los colaboradores que sí han recibido alguna capacitación relacionada con su puesto, se evidencia que sí ha sido aplicado en algún tipo de herramienta para medir la satisfacción, por ejemplo, una encuesta.

De esta forma, con base en los resultados de los instrumentos, se evidencia la falta de control sobre el proceso posterior a una capacitación. Asimismo, al revisar la información documental, como no existe un proceso de capacitación debidamente documentado, tampoco se tiene definida una estrategia que permita medir el grado de satisfacción de la capacitación.

4.3.3 Métricas de capacitación

Al igual que con el grado de satisfacción de la capacitación, la norma ISO 10015:2019 destaca que se debe hacer un seguimiento y evaluación de las capacitaciones, ya que es esencial tener una forma de medir cuál es el nivel de cumplimiento del aprendizaje para determinar si su ejecución dio los resultados esperados para la institución. Dicho esto, se pueden definir “Key Performance Indicator” (KPI) o Indicador Clave de Desempeño como parte de la gestión en la

capacitación, ya que su función es medir el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en la formación.

Además de los KPI, existen otros tipos de métricas, como el indicador de cumplimiento, la tasa de cobertura, entre otros. Sin embargo, ¿cuáles son las métricas de capacitación utilizadas en la Municipalidad de Tibás? Los trabajadores encuestados afirman que no existen métricas de capacitación, es decir, no hay una forma clara de medir los resultados y el nivel de impacto de las capacitaciones. Adicionalmente, según indican los jefes de área de la institución, no existe la forma de determinar el impacto de las capacitaciones y medir sus resultados.

En adición, es importante mencionar que, de acuerdo con la jefatura del Departamento de Recursos Humanos, actualmente cuentan con una excesiva carga laboral, por lo que, a pesar de que la gestión de la capacitación municipal es parte de sus funciones, aún no tienen una distribución y asignación de tareas para gestionar este tema, debido a que no se ha definido a una persona o personas encargadas como parte de sus funciones, motivo por el cual no cuentan con un plan de capacitaciones con sus respectivas estrategias y métricas de capacitación.

Asimismo, al igual que con el grado de satisfacción de las capacitaciones, al revisar la información documental, se evidencia que la municipalidad no tiene documentado un proceso de capacitación establecido, por lo que tampoco se tienen establecidas las métricas para medir la formación de los colaboradores.

En síntesis, la información descrita anteriormente en este capítulo de análisis de resultados permite conocer con detalle el tema de capacitación en la Municipalidad de Tibás, por lo que, con base en los hallazgos, se obtiene una herramienta para elaborar las conclusiones y el plan de capacitaciones que tiene por objetivo esta investigación.

Capítulo V

Conclusiones, recomendaciones y propuesta

Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta

En este apartado se sintetiza la información expuesta en el análisis de los resultados obtenidos, por lo que se describen las conclusiones para cada uno de los objetivos de esta investigación, así como sus respectivas recomendaciones. De igual forma, se plantea la propuesta del plan de capacitaciones para la Municipalidad de Tibás.

5.1. Conclusiones

5.1.1. Detección de las Necesidades de Capacitación

- Se concluye que actualmente la Municipalidad de Tibás no tiene un plan para realizar capacitaciones periódicas a sus colaboradores, por lo que la mayoría de ellos no ha recibido formación para su puesto de trabajo en el último año.
- Se concluye que la Municipalidad de Tibás no cuenta con un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, formalmente documentado ni estandarizado, lo cual resulta en una falta de coordinación y ejecución de formaciones para los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Del mismo modo, se concluye que el manual de puestos de la Municipalidad de Tibás se encuentra desactualizado, ya que este fue elaborado en el año 2009 y las necesidades del mercado laboral y la institución han cambiado con el paso de los años. Debido a esto, actualmente no se consideran las necesidades laborales ni las competencias que los colaboradores requieren en su puesto de trabajo, lo cual puede dificultar el cumplimiento de metas.
- A su vez, se concluye que algunos colaboradores no cuentan con los requisitos mínimos que establece su puesto de trabajo debido a que fueron contratados antes de que el manual de puestos actual entrara en vigor en el año 2009. Además, debido a que en Costa Rica las leyes no son retroactivas, dichos funcionarios poseen derechos que los amparan ante eventuales despidos por incumplimiento de requisitos.
- Debido al avance de las Tecnologías de Información y Comunicación, así como necesidades sociales, se concluye que existen áreas de capacitación que no son consideradas en el manual de puestos vigente de la institución. Sumado a

esto, algunas áreas de formación establecidas en dicho manual ya han sido sustituidas por otras que se adaptan a los cambios del entorno y las nuevas necesidades que representan.

- Por otro lado, no existe la evaluación de desempeño como un parámetro de Detección de Necesidades de Capacitación ni para realizar ascensos o incentivos anuales como lo indica la Ley 9635 del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, provocando incluso un descontento dentro de los colaboradores de la entidad.
- Se determina que los colaboradores no conocen cuáles son los pasos que debe seguir la municipalidad si llega a determinarse la existencia de una necesidad de capacitación, por lo que no saben si esta llega a tratarse adecuadamente buscando una solución óptima para la misma.
- Es importante mencionar también que el Plan Operativo Anual 2023 (PAO) contempla dos ejes de acción, uno para el Archivo Central y otro para la Dirección Urbana, sin embargo, en ninguno de los dos para la capacitación se especifica la estrategia a utilizar.

5.1.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal

- Se concluye que existe un bajo nivel de cumplimiento de las leyes y reglamentos, siendo este de un 48,59%, manifestado en la falta de documentación y acciones que permitan la detección y reversión de falencias en materia de capacitación.
- Por otro lado, se concluye que los colaboradores en su gran mayoría no conocen que la capacitación es un derecho y una obligación para ellos, lo que puede tener una repercusión en la ejecución de planes de formación y la entrada en vigencia de nuevas legislaciones relacionadas con el desempeño de los funcionarios públicos.
- Asimismo, se determina que la municipalidad cuenta con un presupuesto para ejecutar capacitaciones como indica la Constitución Política de Costa Rica, sin embargo, este no se ejecuta.
- A pesar de que las capacitaciones son de interés público, como indica la Ley de Capacitación Personal Administración Pública, no es cumplido por la

Municipalidad de Tibás, ya que no están realizando las capacitaciones que así establece la legislación.

- Por otro lado, se concluye, a pesar de que la legislación costarricense establece que las municipalidades deben otorgar las herramientas para que los funcionarios puedan desarrollarse en el puesto, la Municipalidad de Tibás no está ejecutando su presupuesto para realizar capacitaciones que le permitan a los colaboradores un cumplimiento óptimo de sus funciones.
- Al no existir una evaluación de desempeño reciente, no se tiene un parámetro para reconocer los ascensos o incentivos por anualidades ni cuáles colaboradores deben recibir formación de manera anual y obligatoria.

5.1.3. Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas

- Se concluye que no existe un proceso estandarizado de los ejes de acción para poder gestionar las diversas necesidades de capacitación que tienen los colaboradores de la Municipalidad de Tibás.
- Por otro lado, se concluye que la institución cuenta con un manual de evaluación de desempeño desactualizado, lo que no permite conocer con certeza cuál es el rendimiento de los colaboradores y afectando posteriormente la ejecución de las diversas formas de capacitación que necesiten a lo interno de la organización.
- A pesar de que la Municipalidad ha utilizado estrategias de capacitación como la instrucción entre los mismos colaboradores, la solicitud de formación a la jefatura para su respectiva evaluación, y que otras instituciones brinden capacitaciones gratis, la mayor parte de los funcionarios afirman desconocer y haber sido parte de una capacitación por parte de la institución.
- Asimismo, se concluye que la falta de un registro formal sobre capacitaciones previas ha provocado una desorganización y falta de formación en los colaboradores.
- Aunado a esto, no existe una manera formal de determinar cuál es el grado de satisfacción de las capacitaciones realizadas, ya sea porque nunca han recibido una capacitación o porque no se les ha aplicado algún tipo de cuestionario para medir la satisfacción de la capacitación, aunque algunos han

indicado que se les ha aplicado una encuesta, por lo tanto, se evidencia la falta de control sobre el proceso posterior a una capacitación.

- Sumado a esto, no hay una forma clara de medir cuáles son los resultados e impacto de las capacitaciones recibidas. Adicionalmente, no existe una forma de determinar el impacto de las capacitaciones y medir sus resultados.

En conclusión, la elaboración de un plan de capacitaciones para una institución como la Municipalidad de Tibás tiene un gran impacto en la gestión del talento humano, ya que permite establecer una serie de pasos estandarizados en el mejoramiento continuo del rendimiento y desarrollo de los colaboradores.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Detección de las Necesidades de Capacitación

- Como parte del proceso de la implementación de un plan de capacitación, se recomienda a la Municipalidad de Tibás, diseñar y documentar estrategias para la detección de las necesidades de capacitación de los colaboradores siguiendo el proceso establecido en la norma ISO 10015:2019 “Gestión de la calidad- Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas”, ya que siempre existen nuevas áreas, procesos, sistemas, legislaciones, entre otros que están en constante cambio, por lo cual es fundamental que los funcionarios estén actualizados en todas las áreas que se relacionan con su puesto de trabajo y sus funciones.
- A fin de gestionar de forma óptima el talento humano en la Municipalidad, se recomienda actualizar el manual de puestos que actualmente está en vigencia en la institución, de manera que se puedan considerar las necesidades del mercado laboral, modificar los requisitos de cada cargo según las competencias que se requieran, así como los avances tecnológicos que influyen en los requerimientos y funciones del puesto.
- A su vez, se recomienda revisar los requisitos mínimos que establecen los puestos de trabajo debido a que hay personas que han sido contratadas antes de que el manual de puestos actual entrara en vigor en el año 2009, por que

los funcionarios poseen derechos que los amparan ante un eventual despido por incumplimiento de requisitos.

- Por otro lado, se recomienda aplicar el proceso de evaluación del desempeño como un parámetro de Detección de Necesidades de Capacitación, así como para realizar ascensos o incentivos anuales como lo indica la Ley 9635 del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Se recomienda comunicar de manera formal a los colaboradores cuáles son los pasos que sigue la municipalidad cuando se detecta la existencia de una necesidad de capacitación, ya que los funcionarios no conocen el proceso a seguir.
- Asimismo, se recomienda revisar el Plan Operativo Anual (PAO), ya que para el presente año 2023, este contempla dos ejes de acción en cuanto a capacitación: uno para el Archivo Central y otro para la Dirección Urbana. Sin embargo, en ninguno de los dos se especifica cuál debe ser la estrategia a utilizar.

5.2.2. Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal

- Se recomienda realizar una revisión del cumplimiento de las diversas leyes, reglamentos, entre otros, que se relacionan con la capacitación municipal, de manera que la Municipalidad de Tibás ejecute lo establecido en la legislación costarricense en este tema.
- Por otro lado, se recomienda realizar una campaña donde los colaboradores conozcan que la capacitación es tanto un derecho como una obligación para ellos y que las formaciones pueden realizarse dentro de su horario laboral.
- Asimismo, se recomienda instruir a los colaboradores en materia de legislación sobre las capacitaciones para evitar que se realicen acciones como las indicadas en el artículo 125, inciso b de la Ley 9986: Ley General de Contratación Pública sobre personas que puedan participar en actos sancionatorios establecidos en la ley.
- Se recomienda establecer una evaluación de desempeño periódica que se instaure como el parámetro para reconocer los ascensos o incentivos por anualidades y cuáles colaboradores deben recibir formación de manera anual y obligatoria.

5.2.3. Estrategias de capacitación enfocadas a las necesidades identificadas

- Se recomienda diseñar y documentar un proceso estandarizado de los ejes de acción que se deben seguir para gestionar las necesidades de capacitación identificadas, de manera que se pueda crear una cultura de mejora continua en los cargos que desempeñan los colaboradores, siempre tomando en cuenta lo establecido en el manual de puestos y la actualización técnica del cargo.
- Se le recomienda a la Municipalidad de Tibás actualizar su manual de evaluación del desempeño, de manera que se pueda ejecutar de forma periódica, abarcando los lineamientos establecidos por la legislación que rige actualmente en el país.
- Por otro lado, se recomienda utilizar métodos para realizar capacitación a su personal de una manera estandarizada y que pueda llegar a ser utilizada por las diversas instancias que conforman la municipalidad.
- Asimismo, se recomienda registrar estrategias de capacitación de una manera formal en la municipalidad como parte de la gestión del talento humano en este gobierno local.
- Es importante mencionar que debe realizarse un programa e incluir los temas de formación relacionadas con el puesto de trabajo de los funcionarios públicos para gestionar sus competencias, según lo establecido en la norma ISO 10015:2019.
- Sumado a esto, se recomienda establecer un proceso para medir el grado de satisfacción de las capacitaciones realizadas, de manera que se pueda tener un seguimiento de las formaciones y tomar acciones según se requiera.
- Del mismo modo, se recomienda establecer una herramienta formal y clara de medir cuáles son los resultados e impacto de las capacitaciones recibidas.

En síntesis, se recomienda a la Municipalidad de Tibás ejecutar el plan de capacitaciones incluido en este documento, de manera que la institución pueda gestionar las necesidades de formación identificadas por medio de la investigación para así obtener los beneficios que tiene el proceso de capacitación como parte de la gestión del talento humano.

5.3. Propuesta



PROYECTO:
PLAN DE CAPACITACIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE TIBÁS 2022-2023

Descripción breve:

Esta propuesta presenta un plan para que la Municipalidad de Tibás pueda implementar y ejecutar el proceso de capacitación del personal con base en la investigación de las necesidades actuales de formación.

Propuesta elaborada con la autorización de la Municipalidad de Tibás
Mayo 2023

5.3.1. Introducción

La capacitación es una herramienta necesaria para la gestión del talento humano, ya que contribuye con el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y conocimientos a los colaboradores de una institución.

Debido a su rol como Gobierno Local, la Municipalidad de Tibás cumple con un cargo fundamental para el desarrollo socioeconómico tanto a nivel cantonal como nacional, por lo que es importante que sus funcionarios posean todos los instrumentos necesarios para que realicen de forma eficiente las actividades de su puesto de trabajo, de manera que sea de beneficio personal y colectivo.

Dicho esto, el diagnóstico de las necesidades de capacitación representa un insumo sobre el cual se ha diseñado esta propuesta, ya que, con base en el estudio realizado, se han detectado áreas donde tanto colaboradores como jefaturas, sumado al análisis de los documentos institucionales y legislación, se considera existen falencias de conocimiento que pueden ser gestionadas por medio de la capacitación.

Por lo tanto, en este documento se establecen los objetivos que tiene como fin la propuesta, la metodología para llevar a cabo este proyecto con sus respectivas fases, los participantes de las capacitaciones, y las áreas de formación identificadas. Asimismo, se incluyen aspectos como el cronograma de ejecución, el presupuesto correspondiente, y el plan para implementarla.

5.3.2. Justificación

La importancia de esta propuesta radica en la necesidad que tiene la Municipalidad de Tibás de tener un plan documentado para la capacitación de sus colaboradores con base en los requerimientos que tienen actualmente, de manera que se les puedan otorgar a los funcionarios de la institución las herramientas para desarrollarse en el puesto por medio de la formación.

Asimismo, este proyecto es importante debido a que, como lo mencionan las normativas relacionadas con la capacitación de los funcionarios públicos en Costa Rica, es de carácter obligatorio que los colaboradores de las municipalidades reciban formación para desarrollarse en el puesto de manera óptima, cumplan con las metas establecidas que serán evaluadas por medio de un proceso de evaluación del desempeño del personal.

De igual forma, al tener un plan de capacitaciones formalmente documentado que responda a las necesidades actuales de cada puesto, se busca empoderar al colaborador en el cargo que desempeña, ya que, una vez que reciba la actualización que requiere con base en las áreas de instrucción identificadas, pueda optimizar sus tareas y productividad en el trabajo.

5.3.3. Objetivos

5.3.3.1 Objetivo general

Fortalecer las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores de la Municipalidad de Tibás mediante la implementación de un plan de capacitaciones, de manera que se optimice el desempeño laboral y se cumplan los objetivos organizacionales.

5.3.3.2. Objetivos específicos

1. Gestionar las necesidades de capacitación identificadas a nivel institucional, grupal e individual, de manera que la capacitación favorezca la ejecución de las labores de los funcionarios.

2. Optimizar la productividad de los colaboradores por medio de la transferencia de conocimiento especializado en su puesto de trabajo.
3. Otorgar a los funcionarios municipales las herramientas necesarias para que puedan desarrollarse en su cargo y alcancen las metas institucionales.

5.3.4. Metodología

5.3.4.1. Fases previas a la propuesta

Como parte del desarrollo de esta propuesta, en primera instancia se realiza una interacción con el personal para conocer cuáles son sus responsabilidades y su lugar de trabajo. A partir de este punto se formulan los objetivos que conforman la meta a seguir en el desarrollo del trabajo.

Una vez estipuladas las metas, se procede con la elaboración teórica de información sobre el tema en cuestión para ampliar los conocimientos y de esta manera poder elaborar los instrumentos de recolección de la información. Con base en este punto, se realiza la aplicación de las diversas herramientas para obtener los datos que funcionan para un análisis más profundo de las variables propuestas.

De esta manera, se aplica un cuestionario con diversos tipos de preguntas para conocer la opinión de las personas colaboradoras acerca de las necesidades de capacitación, legislación, estrategias de capacitación, grado de satisfacción de anteriores entrenamientos, métricas, entre otros. Posteriormente se realiza una entrevista consultando, además de los temas recientemente mencionados, sobre asuntos de formación en la institución, qué permitan verificar la realidad de la entidad municipal desde lo interno del Departamento de Recursos Humanos.

Asimismo, se realiza el estudio de la información documental para verificar cuál es la documentación existente en materia de capacitación y los temas relacionados a esta área, como parte del proceso de detección de necesidades de capacitación en la Municipalidad. Dichos documentos analizados son: manuales de puesto, evaluaciones de desempeño anteriores, revisión de diversas legislaciones como leyes y

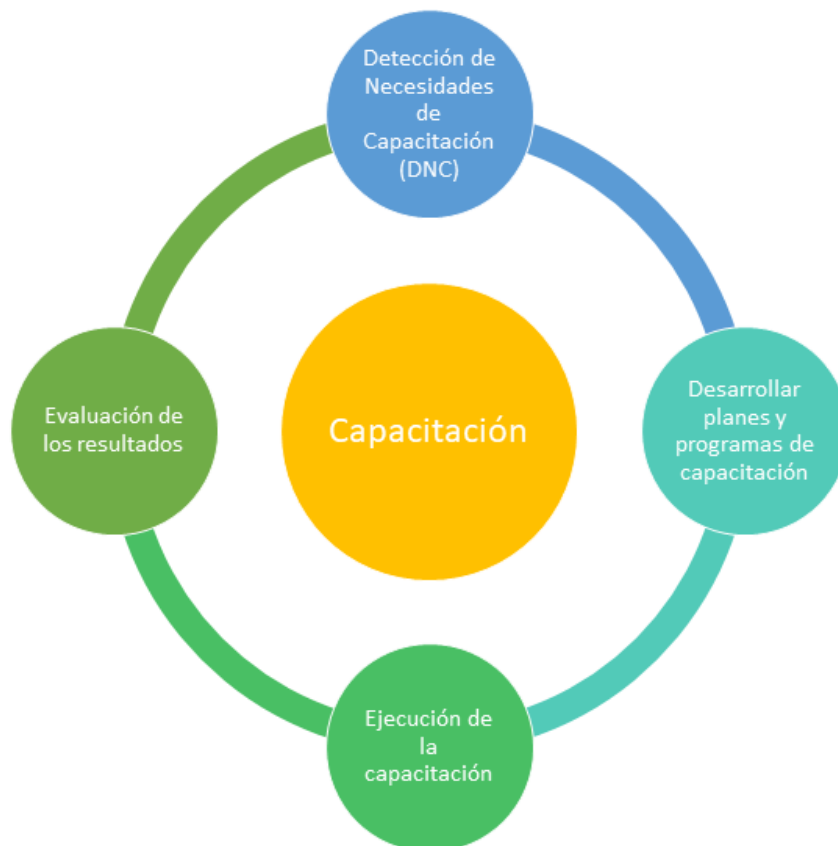
reglamentos, literatura acerca del t3pico en cuesti3n, revisi3n de la existencia de planes de capacitaci3n anteriores, entre otras.

Por lo tanto, el an3lisis de la informaci3n y la aplicaci3n de los instrumentos de recolecci3n de informaci3n resulta en la elaboraci3n de esta propuesta, la cual est3 conformada por una serie de recomendaciones en 3reas de capacitaci3n de las cuales la Municipalidad debe analizar y posteriormente decidir si se ejecuta como parte de su plan institucional.

5.3.4.2. Fases de la propuesta

El proceso de capacitaci3n se debe llevar a cabo de manera planificada y ejecutado por fases. De acuerdo con la norma ISO 10015:2019, dichas fases o etapas son las siguientes:

Figura 7. Proceso de capacitaci3n



Fuente: norma ISO 10015:2019

Por lo tanto, como parte de este documento, se le presenta a la Municipalidad las primeras dos etapas incluidas en esta propuesta, ya que por medio de la investigación realizada se determinan las necesidades de capacitación de los colaboradores, las cuales se sintetizan en forma de programa de capacitación (segunda etapa) en la propuesta actual.

Posteriormente, la tercera etapa del proceso de capacitación se inicia cuando la Municipalidad ejecute la presente propuesta, abarcando las formaciones donde se identificaron vacíos para que los colaboradores desempeñen sus funciones de forma óptima. Finalmente, la cuarta fase del proceso se realiza una vez que las capacitaciones han sido efectuadas. Estas últimas dos etapas se detallan más adelante en esta sección.

5.3.4.3. Participantes de las capacitaciones

Como parte de esta propuesta, se plantea que el 100% de los funcionarios de la institución reciban capacitación en las áreas donde se identifican existen necesidades de formación, por lo que, a continuación, se presentan los colaboradores de la Municipalidad de Tibás según su área de trabajo:

Tabla 13. Participantes de las capacitaciones Municipalidad de Tibás

| Área | Grupo | Subgrupo | Cargos según clase de puesto | Cantidad de colaboradores |
|----------------|----------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Administrativa | Administrativo | Administrativo Municipal 1A | Oficinista | 20 |
| | | | Auxiliar de proveeduría | 1 |
| | | Administrativo Municipal 1B | Bodeguero | 1 |
| | | | Cajero | 1 |
| | | Administrativo Municipal 2A | Secretaria de alcaldía | 1 |
| | | | Encargado de bodega | 1 |
| | | Administrativo Municipal 2B | Secretaria de consejo | 1 |
| | Técnico | Técnico Municipal 1A | Auxiliar de catastro | 1 |
| | | | Auxiliar de contabilidad | 1 |

| | | | | |
|-------------|--------------------------|--|-------------------------------------|---|
| | | Técnico Municipal 1B | Inspector Municipal | 7 |
| | | | Asistente de Contabilidad | 1 |
| | | | Asistente de Patentes | 1 |
| | | | Asistente de Catastro | 0 |
| | | | Asistente de Gestión de cobros | 1 |
| | | | Asistente de Servicios Generales | 0 |
| | | | Asistente de Servicios Informáticos | 1 |
| | | | Técnico en Recursos Humanos | 1 |
| | Técnico Municipal 2 | Coordinador Cultural-Deportivo | 0 | |
| | | Tesorero Municipal | 1 | |
| | | Administrador del Cementerio | 1 | |
| Profesional | Profesional Municipal 1A | Asistente de Desarrollo y Control Urbano | 1 | |
| | | Asistente Legal | 3 | |

| | | | | |
|--|--|--------------------------|--|---|
| | | | Asistente de Recursos Humanos | 0 |
| | | | Encargado de Archivo | 1 |
| | | | Encargado de Presupuesto | 1 |
| | | | Coordinador de Relaciones Públicas | 0 |
| | | | Promotor Social de la UTGV | 1 |
| | | | Servicios especiales | 8 |
| | | | Psicóloga | 1 |
| | | | Trabajadora social | 1 |
| | | Profesional Municipal 1B | Coordinador Patentes | 1 |
| | | | Coordinador de Gestión de Cobros | 1 |
| | | | Coordinadora Gestión Social | 1 |
| | | | Proveedor Municipal | 1 |
| | | | Coordinador de Plataforma de Servicios | 1 |
| | | | Coordinador de Catastro | 1 |

| | | | | |
|--|--|--------------------------|--|---|
| | | | Coordinador de Inspección y Notificación | 1 |
| | | | Coordinador de Bienes Inmuebles y Valoración | 0 |
| | | | Coordinador de Servicios Informáticos | 1 |
| | | Profesional Municipal 2A | Contador Municipal | 1 |
| | | | Coordinador de Recursos Humanos | 1 |
| | | | Asistente de Auditoria | 3 |
| | | | Coordinador de Planificación Urbana y Control Constructivo | 1 |
| | | | Gestor Ambiental | 1 |
| | | | Coordinador Socio Cultural-Deportivo | 0 |
| | | | Planificador Institucional | 1 |
| | | | Contralor de Servicios | 0 |
| | | | Coordinador de Gestión Administrativa | 0 |
| | | | Asistente de la Unidad Técnica de GV | 1 |

| | | | | |
|-----------|-----------|--------------------------|---|----|
| | | | Geógrafo | 1 |
| | | Profesional Municipal 2B | Coordinador de Obras y Servicios Públicos | 1 |
| | | | Coordinador de Administración Tributaria | 1 |
| | | | Director de la Unidad Técnica de Gestión Vial | 1 |
| | | Profesional Municipal 2C | Coordinador de Servicios Jurídicos | 1 |
| | | | Director de Desarrollo y Control Urbano | 1 |
| | | | Auditor Interno | 1 |
| | | | Director de Hacienda Municipal | 1 |
| Operativa | Operativo | Operativo Municipal 1A | Misceláneo | 3 |
| | | | Mensajero | 1 |
| | | Operativo Municipal 1B | Peón de obras y servicios | 72 |
| | | | Chofer de vehículo liviano | 4 |
| | | | Jornal Ocasional | 12 |

| | | | | |
|--|--|------------------------|--|---|
| | | | Jornal Semi calificado | 4 |
| | | | Ayudante de mantenimiento | 0 |
| | | | Trabajador especializado | 2 |
| | | Operativo Municipal 1C | Agente de seguridad y vigilancia | 9 |
| | | | Operador de equipo pesado | 4 |
| | | Operativo Municipal 1D | Operador de Equipo Especializado | 2 |
| | | | Albañil | 2 |
| | | | Soldador | 1 |
| | | | Encargado de mantenimiento vehicular | 1 |
| | | | Encargado de mantenimiento general | 1 |
| | | | Encargado de aseo de vías | 0 |
| | | | Encargado de ornato de sitios públicos | 0 |
| | | | Jefe de infraestructura y servicios | 1 |

| | | | | |
|-------------------------------|--|-----------------------|---|-----|
| | | Operativo Municipal 2 | Coordinador de Aseo de vías y ornato de parques | 1 |
| | | | Coordinador de Recolección de desechos sólidos | 1 |
| | | | Coordinador de Obras Civiles | 1 |
| TOTAL DE COLABORADORES | | | | 206 |

Fuente: Municipalidad de Tibás (2023)

Por lo tanto, con base en el análisis realizado y la información descrita en la tabla 13, se determinan las áreas de capacitación según el área de trabajo como se muestra en la siguiente sección de esta propuesta.

5.4.4. Áreas de capacitación

De esta manera, a continuación, se presentan las áreas de capacitación identificadas para cada subgrupo y puesto de trabajo en la municipalidad:

Tabla 14. Áreas de capacitación por subgrupo y puesto de trabajo

| Área de capacitación | Subgrupo | Puesto de trabajo |
|---|--|--------------------------------|
| Microsoft 365 (Word, Excel y PowerPoint) | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |

| | | |
|--|---|--------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) | |
| Sistemas informáticos internos de la municipalidad | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) | Todos los puestos del subgrupo |
| Reglamento interno de la municipalidad según cargo que desempeñan | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Procesos del puesto | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Servicio al cliente | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Comunicación efectiva | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) | Todos los puestos del subgrupo |

| | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | |
| Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Ética profesional | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Solución de conflictos | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Manejo de residuos | <ul style="list-style-type: none"> ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |

| | | |
|--|---|--------------------------------|
| Salud ocupacional | <ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo Municipal 1 (A o B) ● Administrativo Municipal 2 (A o B) ● Técnico Municipal 1 (A o B) ● Técnico Municipal 2 ● Profesional Municipal 1 (A o B) ● Profesional Municipal 2 (A, B o C) ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Primeros auxilios | <ul style="list-style-type: none"> ● Operativo Municipal 1 (A, B, C o D) ● Operativo Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Contratación administrativa | Administrativo Municipal 1A | Auxiliar de proveeduría |
| | Profesional Municipal 1A | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 1B | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2A | Todos los puestos del subgrupo |
| Manejo de inventarios | Administrativo Municipal 1B | Bodeguero |
| | Administrativo Municipal 2A | Encargado de bodega |
| Técnicas mecanográficas y técnicas de redacción, ortografía y archivo | Administrativo Municipal 2A | Secretaria de alcaldía |
| | Administrativo Municipal 2B | Secretaria de consejo |
| Inglés básico-intermedio | Técnico Municipal 1A | Todos los puestos del subgrupo |
| | Técnico Municipal 1B | Todos los puestos del subgrupo |

| | | |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| | Profesional Municipal 1A | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 1B | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2A | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2B | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2C | Todos los puestos del subgrupo |
| Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) | Técnico Municipal 1A | Auxiliar de contabilidad |
| | Técnico Municipal 1B | Asistente de contabilidad |
| | Profesional Municipal 2A | Contador municipal |
| Power BI | Técnico Municipal 1B | Asistente de servicios informáticos |
| | Profesional Municipal 1A | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 1B | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2A | Todos los puestos del subgrupo |
| Métodos y técnicas de investigación | Técnico Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Presupuestación | Técnico Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |

| | | |
|--|--------------------------|--|
| | Profesional Municipal 1A | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 1B | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2A | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2B | Todos los puestos del subgrupo |
| | Profesional Municipal 2C | Todos los puestos del subgrupo |
| Redacción de informes técnicos | Técnico Municipal 2 | Todos los puestos del subgrupo |
| Actualización jurídica | Profesional Municipal 1A | Asistente legal |
| | Profesional Municipal 2C | Coordinador de servicios jurídicos |
| Gestión de riesgos | Profesional Municipal 2A | Todos los puestos del subgrupo |
| Gestión de proyectos urbanos (Sistemas de información geográfico, ordenamiento territorial, planificación urbana, control constructivo) | Profesional Municipal 1A | Asistente de desarrollo y control urbano |
| | Profesional Municipal 2A | Coordinador de planificación urbana y control constructivo |
| | Profesional Municipal 2C | Director de desarrollo y control constructivo |
| Nuevas tendencias para realizar auditorías | Profesional Municipal 2A | Asistente de auditoría |
| | Profesional Municipal 2C | Auditor interno |
| Manejo de nuevos productos y | Operativo Municipal 1B | Peón de obras y servicios |

| | | |
|--|-----------------------------|---|
| materiales de construcción (maestro de obras) | | Trabajador especializado |
| | Operativo Municipal 1D | Albañil |
| Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo de trabajo | Operativo Municipal 1D | Encargado de mantenimiento vehicular |
| | | Encargado de mantenimiento general |
| Elaboración de planillas | Administrativo Municipal 1A | Oficinista (Área de Recursos Humanos) |
| | Técnico Municipal 1B | Técnico en Recursos Humanos |
| | Profesional Municipal 2A | Coordinador de Recursos Humanos |
| Elaboración de manuales de puestos | Técnico Municipal 1B | Técnico en Recursos Humanos |
| | Profesional Municipal 2A | Coordinador de Recursos Humanos |
| Proceso de evaluación del desempeño | Técnico Municipal 2 | Coordinador Cultural-Deportivo |
| | Profesional Municipal 1A | Coordinador de Relaciones Públicas |
| | Profesional Municipal 1B | <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinador Patentes ● Coordinador de Gestión de Cobros ● Coordinadora Gestión Social ● Proveedor Municipal ● Coordinador de Plataforma de Servicios ● Coordinador de Catastro ● Coordinador de Inspección y Notificación ● Coordinador de Bienes Inmuebles y Valoración |

| | | |
|--|--------------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Servicios Informáticos |
| | Profesional Municipal 2A | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Recursos Humanos • Coordinador de Planificación Urbana y Control Constructivo • Coordinador Socio Cultural-Deportivo • Coordinador de Gestión Administrativa |
| | Profesional Municipal 2B | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Obras y Servicios Públicos • Coordinador de Administración Tributaria • Director de la Unidad Técnica de Gestión Vial |
| | Profesional Municipal 2C | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Servicios Jurídicos • Director de Desarrollo y Control Urbano • Auditor Interno • Director de Hacienda Municipal |
| | Operativo Municipal 1D | Jefe de infraestructura y servicios |
| | Operativo Municipal 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Aseo de vías y ornato de parques • Coordinador de Recolección de desechos sólidos • Coordinador de Obras Civiles |

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la tabla 14 describe las áreas de capacitación identificadas con base al manual de puestos vigente y la investigación de detección de necesidades de capacitación realizada para cada subgrupo laboral de la municipalidad con sus respectivos puestos de trabajo.

Adicionalmente, si un colaborador de la municipalidad tiene la capacidad de instruir formalmente a funcionario en algún área de formación identificada, es recomendable que primero se obtenga la ISO 17024-Certificación de personas de manera que se acredite que la persona pueda impartir capacitaciones de manera objetiva bajo los lineamientos de una norma ISO.

5.3.5. Cronograma

En esta sección se muestran una serie de puntos importantes que la institución debe considerar para ejecutar el plan de capacitaciones propuesto. Incluye el área de capacitación o tema sobre los cuales deben ser instruidos los funcionarios de la entidad, así como la institución o instructor que imparte el curso o área, la periodicidad de las formaciones, es decir cada cuanto tiempo deben ser realizadas, así como el periodo recomendable para ser ejecutadas.

Tabla 15. Cronograma de capacitaciones Municipalidad de Tibás

| Área de capacitación | Institución/ instructor | Tiempo de capacitación | Periodo de capacitación | Periodicidad de capacitación |
|--|--|---|-------------------------|------------------------------|
| Microsoft 365 (Word, Excel y PowerPoint) | Academia Tecnología UCR | 6 semanas: 18 horas en total divididas en 6 lecciones de 3 horas cada una. Una lección semanal. | Primer semestre 2024 | Cada 2 años |
| Sistemas informáticos internos de la municipalidad | Coordinador de Servicios Informáticos Municipalidad de Tibás | 6 horas (en un periodo de 2 semanas por grupo) | Primer semestre 2024 | Cada 2 años |
| Reglamento interno de la municipalidad según cargo que desempeñan | Jefes de área según corresponda | 2 horas | Segundo semestre 2024 | Cada año |
| Procesos del puesto | Jefes de área según corresponda | 2 horas | Segundo semestre 2024 | Cada 2 años |
| Servicio al cliente | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 44 horas | Segundo semestre 2023 | Cada 2 años |
| Comunicación efectiva | Departamento de Recursos | 2 horas | Segundo semestre 2024 | Cada año |

| | | | | |
|--|---|--|---|-------------|
| | Humanos Municipalidad de Tibás | | | |
| Trabajo en equipo | Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Tibás | 4 horas | Primer semestre 2024 | Cada año |
| Ética profesional | Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Tibás | 2 horas | Segundo semestre 2024 | Cada año |
| Solución de conflictos | Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Tibás | 3 horas | Primer semestre 2024 | Cada año |
| Manejo de residuos | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 1 hora | Segundo semestre 2024 | Cada 2 años |
| Salud ocupacional | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 40 horas | Primer semestre 2024 | Cada 2 años |
| Primeros auxilios | Cruz Roja Costarricense | 8 horas | Primer semestre 2024 | Cada año |
| Contratación administrativa | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 1. Primer nivel: 16 horas (4 semanas) 2. Segundo nivel: 40 horas (4 semanas) | Segundo semestre 2023 | Cada año |
| Manejo de inventarios | FUNDATEC | 24 horas (4 semanas: 6 horas semanales distribuidas en 2 días). | Primer semestre 2024 | Cada 2 años |
| Técnicas mecanográficas y técnicas de redacción, ortografía y archivo | Escuela de Secretariado Profesional UNA | 1. Destrezas del teclado en computadora: 40 horas (5 semanas, 2 sesiones semanales de 4 horas). | 1. Segundo semestre 2023 2. Primer semestre 2024 | Cada 3 años |

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------|---|
| | | 2. Técnicas y redacción de informes: 32 horas (4 semanas, 2 sesiones semanales de 4 horas). | | |
| Inglés básico-intermedio | FUNDATEC | 384 horas (8 módulos de 2 meses cada uno): 2 días a la semana (4 horas sincrónicas y 2 asincrónicas). | Segundo semestre 2023 | Cada año (si se requiere actualización) |
| Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 16 horas (4 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas y 1 hora semanal de trabajo a distancia) | Primer semestre 2024 | Cada 2 años |
| Power BI | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 16 horas (4 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas y 1 hora semanal de trabajo a distancia) | Segundo semestre 2024 | Cada 2 años |
| Métodos y técnicas de investigación | Dirección general de Servicio Civil | 6 horas | Segundo semestre 2024 | Cada año |
| Presupuestación | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 40 horas (4 semanas) | Segundo semestre 2023 | Cada 2 años |
| Redacción de informes técnicos | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 15 horas (5 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas). | Segundo semestre 2024 | Cada 3 años |
| Actualización jurídica | Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica | 1. Especialización en Derecho Administrativo: 14 semanas (el primer módulo 3 semanas, el segundo 2 semanas, el tercero 3 semanas al igual que el cuarto y quinto). 2. Especialización en Derecho Laboral: un enfoque para la Administración de Talento Humano:96 horas divididas en cuatro módulos de 24 horas. | Segundo semestre 2023 | Cada 2 años |
| Gestión de riesgos | Colegio de Ciencias | 16 horas (4 sesiones semanales y | Segundo semestre 2024 | Cada 2 años |

| | | | | |
|--|--|---|-----------------------|--|
| | Económicas de Costa Rica | simultáneas de 3 horas y 1 hora semanal de trabajo a distancia) | | |
| Gestión de proyectos urbanos (Sistemas de información geográfico, ordenamiento territorial, planificación urbana, control constructivo) | FUNDATEC | 96 horas (3 bimestres: 32 semanas, 4 horas por semana) | Primer semestre 2024 | Cada 2 años |
| Nuevas tendencias para realizar auditorías | FUNDATEC | 64 horas (4 módulos de 4 horas por semana) | Segundo semestre 2023 | Cada 2 años |
| Manejo de nuevos productos y materiales de construcción (maestro de obras) | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 655 horas | Segundo semestre 2023 | Cada 3 años (si se requiere actualización) |
| Elaboración de planillas | Universidad Fidélitas | 12 horas (3 horas semanales) | Segundo semestre 2023 | Cada año |
| Elaboración de perfiles y manuales de puestos | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 16 horas (4 semanas) | Segundo semestre 2023 | Cada 2 años |
| Proceso de evaluación del desempeño | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 40 horas (4 sesiones de 10 horas) | Segundo semestre 2023 | Cada año |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se recomienda a la Municipalidad brindar capacitación a los funcionarios del área operativa mencionados en la tabla 14 sobre mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo de trabajo. A pesar de que se busca información sobre esta formación para ser incluida en la propuesta, no se encuentra un curso que se adapte a las necesidades específicas de los colaboradores de la institución.

Asimismo, la información de la tabla 15 constituye la base para entender cuáles son los pasos a seguir en la implementación de las capacitaciones, sin embargo, es fundamental conocer cuáles son las modalidades para estas formaciones, así como la inversión a realizar, por lo que, a continuación, se describe el presupuesto para todas las áreas de instrucción identificadas con la investigación.

5.3.6. Presupuesto

Se presenta una serie de secciones que muestran las áreas de capacitación para los funcionarios de la municipalidad, así como la institución que imparte estas formaciones, la cantidad de personal que necesita la instrucción de nuevos o actuales conocimientos, cuál es el tiempo que dura cada una de estas, así como la modalidad en la cual van a ser realizadas y el monto económico que debe ser invertido.

Tabla 16. Presupuesto capacitaciones Municipalidad de Tibás

| Área de capacitación | Institución/ instructor | Cantidad de funcionarios | Tiempo de capacitación | Modalidad de capacitación | Costo |
|---|--|--------------------------|--|------------------------------|-------------|
| Microsoft 365 (Word, Excel y PowerPoint) | Academia Tecnología UCR | 84 | 6 semanas: 18 horas en total divididas en 6 lecciones de 3 (por semana) horas cada una. Una lección semanal. | Virtual - horario a convenir | ¢4.497.192 |
| Sistemas informáticos internos de la municipalidad | Coordinador de Servicios Informáticos Municipalidad de Tibás | 84 | 6 horas (en un periodo de 2 semanas por grupo). | Presencial | ¢94.955,33 |
| Reglamento interno de la municipalidad según | Jefes de área según corresponda | 206 | 2 horas (aproximadamente 10 grupos) | Presencial | ¢106.139,68 |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|-----|--|--|-----------------------------|
| cargo que desempeñan | | | | | |
| Procesos del puesto | Jefes de área según corresponda | 206 | 2 horas (aproximadamente 10 grupos) | Presencial | ₡106.139,68 |
| Servicio al cliente | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 206 | 44 horas | Diurno y virtual | ₡0 |
| Comunicación efectiva | Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Tibás | 206 | 2 horas (aproximadamente 10 grupos) | Presencial | ₡99.281,92 |
| Trabajo en equipo | Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Tibás | 206 | 4 horas (aproximadamente 10 grupos) | Presencial | ₡198.563,83 |
| Ética profesional | Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Tibás | 206 | 2 horas (aproximadamente 10 grupos) | Presencial | ₡99.281,92 |
| Solución de conflictos | Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Tibás | 206 | 3 horas (aproximadamente 10 grupos) | Presencial | ₡148.922,88 |
| Manejo de residuos | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 122 | 1 hora | En línea | ₡0 |
| Salud ocupacional | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 206 | 40 horas | Diurno y virtual | ₡0 |
| Primeros auxilios | Cruz Roja | 122 | 8 horas | Presencial | ₡3.660.000 |
| Contratación administrativa | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 36 | 1. Introducción a la contratación administrativa: 16 horas (4 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas y 1 hora) | 1. Virtual 2. Virtual | ₡5.695.200 ambos niveles |

| | | | | | |
|--|--|----|--|--------------------------|--------------------------|
| | | | semanal de trabajo a distancia) 2. Contratación administrativa: procedimientos de contratación: 40 horas (cuatro semanas, 10 horas por semana) | | |
| Manejo de inventarios | FUNDATEC | 2 | 24 horas (4 semanas: 6 horas semanales distribuidas en 2 días). | Virtual | €170.000 |
| Técnicas mecanográficas y técnicas de redacción, ortografía y archivo | Escuela de Secretariado Profesional UNA | 2 | 1. Destrezas del teclado en computadora: 40 horas (5 semanas, 2 sesiones semanales de 4 horas). 2. Técnicas y redacción de informes: 32 horas (4 semanas, 2 sesiones semanales de 4 horas). | 1. Virtual 2. Virtual | €340.000 ambos cursos |
| Inglés básico-intermedio | FUNDATEC | 56 | 384 horas (8 módulos de 2 meses cada uno): 2 días a la semana (4 horas sincrónicas y 2 asincrónicas). | Virtual | €48.854.774,18 |
| Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 3 | 16 horas (4 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas y 1 hora semanal de trabajo a distancia) | Virtual | €169.500 |
| Power BI | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 36 | 16 horas (4 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas y 1 hora semanal de trabajo a distancia) | Virtual | €2.034.000 |
| Métodos y técnicas de investigación | Dirección general de Servicio Civil | 2 | 6 horas | En línea | €0 |
| Presupuestación | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 44 | 40 horas (cuatro semanas, 10 horas por semana) | Virtual | €3.480.400 |

| | | | | | |
|--|--|----|--|---------|----------------------------|
| Redacción de informes técnicos | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 2 | 15 horas (5 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas). | Virtual | €158.200 |
| Actualización jurídica | Colegio de abogados y abogadas de Costa Rica | 2 | 1. Especialización en Derecho Administrativo: 14 semanas (el primer módulo 3 semanas, el segundo 2 semanas, el tercero 3 semanas al igual que el cuarto y quinto). 2. Especialización en Derecho Laboral: un enfoque para la Administración de Talento Humano:96 horas divididas en cuatro módulos de 24 horas. | Virtual | €1.200.000 ambos cursos |
| Gestión de riesgos | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 10 | 16 horas (4 sesiones semanales y simultáneas de 3 horas y 1 hora semanal de trabajo a distancia) | Virtual | €565.000 |
| Gestión de proyectos urbanos (Sistemas de información geográfico, ordenamiento territorial, planificación urbana, control constructivo) | FUNDATEC | 3 | 96 horas (3 bimestres: 32 semanas, 4 horas por semana) | Virtual | €1.620.000 |
| Nuevas tendencias para realizar auditorías | FUNDATEC | 2 | 64 horas (4 módulos de 4 horas por semana) | Virtual | €864.000 |
| Manejo de nuevos productos y materiales de construcción (maestro de obras) | Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | 8 | 655 horas | Virtual | €0 |

| | | | | | |
|--|--|----|-----------------------------------|---|-----------------------|
| Elaboración de planillas | Universidad Fidélitas | 5 | 12 horas (3 horas semanales) | Virtual | €400.000 |
| Elaboración de perfiles y manuales de puestos | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 2 | 16 horas (4 semanas) | Bimodal: Dos semanas de sesiones telepresenciales y simultáneas a través de la Plataforma Zoom (una sesión por semana) y dos semanas de trabajo en la Plataforma virtual, | €135.600 |
| Proceso de evaluación del desempeño | Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica | 26 | 40 horas (4 sesiones de 10 horas) | Virtual | €2.056.600 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | | | €76.753.751,42 |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, es importante mencionar algunos aspectos sobre el presupuesto descrito en la tabla 16:

- Todas las capacitaciones que ofrece el Colegio de Ciencias Económicas son gratuitas para las personas que se encuentran inscritas en el colegio, por lo que, si la persona que debe recibir la capacitación es colegiada, la Municipalidad no debe pagar el monto del curso para este funcionario
- Para los cursos de actualización jurídica del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica, si los colaboradores que requieren la capacitación son colegiados, se realiza un descuento de €208.000 al precio que está incluido en el presupuesto por ambas formaciones de actualización.

- La capacitación en manejo de residuos es un taller virtual y gratuito que ofrece el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual se puede encontrar en su sitio web o por medio del enlace de la Guía Digital https://www.inavirtual.ed.cr/pluginfile.php/776686/mod_resource/content/4/gestores/tema1.html.
- De igual forma, la capacitación en Microsoft 365 (Word, Excel y PowerPoint) de la Academia Tecnología UCR tiene un precio especial del 15% de descuento (ya incluido en el presupuesto) para los funcionarios de la Municipalidad. La coordinación de este descuento se debe realizar con el señor Marco Carbonel al teléfono 2511-1876.
- En cuanto a la formación en elaboración de planillas, se puede optar por un descuento de ₡47.945 sobre el precio establecido en el presupuesto directamente con la universidad.
- La capacitación en inglés básico-intermedio incluye el 2% del IVA. FUNDATEC requiere que los grupos sean de 15 personas, por lo que los costos se calculan para 4 grupos por la totalidad del curso, sin embargo, para los funcionarios que deseen un examen de ubicación oral y escrito de manera virtual, la Municipalidad debe cancelar el monto de ₡19.500 por persona. El presupuesto para esta capacitación descrito en la tabla toma en cuenta la formación para todos los colaboradores en los 8 módulos. Si el funcionario ya tiene conocimiento básico en el idioma, el presupuesto descrito en la tabla puede disminuir ya que el tiempo del curso va a ser menor.
- Todas las capacitaciones del Instituto Nacional de Aprendizaje son gratuitas. A pesar de que la institución incurre en costos para impartirlas, son ofrecidas sin costo para la población, por lo que para fin de este presupuesto, el costo es de ₡0. Para la inscripción y coordinación de las formaciones, se debe escribir a la dirección de correo electrónico ServicioUsuarioINAOriental@ina.ac.cr. Adicionalmente, la capacitación en “manejo de nuevos productos y materiales de construcción (maestro de obras)” se plantea para 6 peones de obras y servicios considerando que son los jefes de cuadrilla para este puesto, más el albañil y trabajador especializado.
- La Unidad de Investigación y desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil ofrece una guía metodológica completa para el diseño y desarrollo de investigaciones de manera gratuita, por lo tanto, se establece una formación autodidacta

con esta guía para los dos funcionarios que requieren instrucción en esta área. Este documento se accesa en el enlace <https://www.dgsc.go.cr/documentos/desarrollo/Guia-Metodol%C3%B3gica-FINAL-nov-2018.pdf>

- De acuerdo con el manual de puestos de la Municipalidad (2009), el Asistente de Recursos Humanos es la persona encargada de generar acciones de capacitación para los funcionarios municipales que así lo requieran. Sin embargo, según la lista de funcionarios facilitada por la institución, no se encuentra ninguna persona con este cargo actualmente, por lo que, para efectos de este presupuesto, el costo de las capacitaciones propuestas para que el Departamento de Recursos Humanos ejecute se calcula con el salario base del Coordinador de esta área según lo establecido en el concurso externo publicado en marzo del 2022, el cual es ₡859.781,40 mensuales.
- De igual forma, para la capacitación en sistemas informáticos internos de la institución, el instructor propuesto es el Coordinador de Servicios Informáticos (Profesional Municipal 1B). Al no encontrar información sobre el salario exacto sobre este puesto en la Municipalidad de Tibás, se toma como referencia el salario base del Profesional Municipal 1 de la Escala Salarial II semestre 2022 de la Municipalidad de Moravia, el cual es ₡685.260,99 mensuales. Adicionalmente, las 6 horas propuestas para esta capacitación corresponden a cada grupo, por lo que, debido a la cantidad de colaboradores que requieren esta formación, se recomiendan 4 grupos.
- Asimismo, se calcula el costo de las formaciones propuestas para ser ejecutadas por los jefes de área según correspondan, con base en la Escala Salarial II semestre 2022 de la Municipalidad de Moravia, considerando el salario del Profesional Municipal 2A ya que, la mayor parte de los jefes de área de la Municipalidad de Tibás ocupan este cargo. Por lo tanto, dicho salario es de ₡919.169,62 mensuales. Además, debido a la cantidad de funcionarios que requieren estas capacitaciones se recomiendan aproximadamente 10 grupos.

5.3.7. Plan de implementación

La implementación de esta propuesta es importante para la Municipalidad de Tibás porque, la capacitación es una herramienta que otorga a los funcionarios una forma de desarrollarse en su cargo dentro de la institución, ya que su objetivo principal es reforzar conocimientos y habilidades para tener un desempeño que satisfaga las necesidades de la entidad.

Por lo anterior, esta propuesta abarca las primeras dos fases del proceso de capacitación según la norma ISO 10015:2019, las cuales son el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC) y la planificación de programas de capacitación. Posteriormente, la Municipalidad se encarga de realizar las otras dos fases de este proceso, las cuales son la ejecución del plan y evaluación de los resultados.

Por lo tanto, como parte de la ejecución de esta propuesta se abarca el total de funcionarios de la municipalidad (206) y se dividen entre las áreas de formación identificadas según las necesidades para el puesto, así como las capacitaciones deseables establecidas el manual de puestos vigente de la institución según el área, grupo, subgrupo y el cargo según la clase de puesto. Asimismo, se realiza la descripción de las instituciones o personas que van a realizar las capacitaciones que requiere el personal, el tiempo de duración de cada curso, el periodo de capacitación y la periodicidad de esta.

Finalmente, se establece el presupuesto, conformado por las áreas de capacitación, el instructor o entidad, la cantidad de funcionarios, el tiempo de la formación, la modalidad y el monto económico que constituye el costo que este tiene para la municipalidad. Cabe destacar que existen cursos propuestos que pueden ser ejecutados por el INA, entidad que los imparte de una forma gratuita. Asimismo, hay varios de estos que deben ser realizados según lo propuesto por miembros internos de la institución, al pertenecer a temas internos que son manejados por personas determinadas en la institución.

Es importante mencionar que, en esta propuesta, las veintinueve áreas de capacitación identificadas se dividen en los próximos tres semestres, ya que algunas

de las formaciones tienen mayor duración que otras, varios de estos temas deben ser instruidos a los mismos grupos de colaboradores, y también considerando la adaptación del presupuesto de la Municipalidad, por lo que, si la institución lo requiere, el periodo de capacitación o la periodicidad propuesta puede ser modificada según sus necesidades.

Por otro lado, cuando las capacitaciones son ejecutadas, debe existir una forma de medir el resultado de estas. En primer lugar, se recomienda realizar una encuesta de satisfacción de las capacitaciones, donde se abarquen diversos puntos que indiquen a la municipalidad la forma que ejecutaron las formaciones y permite destacar aquellos puntos de mejoras para posteriores instrucciones que se realicen en los colaboradores, por lo cual se plantea la siguiente:

MUNICIPALIDAD DE TIBÁS
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS CAPACITACIONES



Nombre del curso: _____

Fecha de inicio: _____ Fecha de conclusión: _____

Tipo de capacitación: Interna Externa

Nombre de su cargo o puesto de trabajo: _____

Entidad capacitadora (si es externa): _____

Nombre de la persona capacitadora: _____

Agradecemos su participación en la capacitación, a continuación, le solicitamos evaluar los siguientes aspectos según su experiencia. Por favor responda de forma concreta y objetiva marcando con una equis (X) según corresponda:

| ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | OBSERVACIONES |
|--|-----------------------|------------|--------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| El contenido del programa cumplió con mis expectativas | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| El instructor/ moderador/ conferencista demostró buen dominio del tema | | | | | | |
| El instructor/ moderador/ conferencista fue claro en la explicación del tema | | | | | | |
| Esta capacitación me permite adquirir nuevos conocimientos para cumplir los objetivos de mi puesto de trabajo | | | | | | |
| La duración de la capacitación fue adecuada | | | | | | |
| Los recursos didácticos y el método de enseñanza utilizados fueron adecuados | | | | | | |
| El lugar, las instalaciones y el equipo fueron adecuados | | | | | | |

Del mismo modo, otro método de medición que se recomienda es el incremento del desempeño y la productividad, el cual se puede realizar por medio de la evaluación de desempeño, la cual permite conocer entre otras circunstancias, cuál ha sido el rendimiento de las personas a lo largo de un periodo de tiempo determinado y cuáles son necesidades de capacitación que han surgido durante ese proceso. De igual forma, otros indicadores que se recomiendan utilizar para estas capacitaciones son:

- Cobertura mínima de capacitación: Permite que la institución conozca el porcentaje de funcionarios que participaron en un periodo determinado. Se calcula de la siguiente manera: $(\text{Total de funcionarios que participaron en la capacitación}) / (\text{total de funcionarios que hubo en el periodo}) * 100$
- Cumplimiento del programa de capacitación: Permite que la Municipalidad tenga una perspectiva clara del cumplimiento de las actividades planificadas. El cálculo de este indicador se realiza así: $(\text{Total de actividades de formación ejecutadas}) / (\text{total de actividades de formación planificadas}) * 100$
- Porcentaje de inversión por tipo de capacitación (interna o externa): Permite conocer la forma en la que se distribuye el presupuesto o inversión según el tipo de capacitación, ya sea interna o externa. Se calcula de la siguiente

manera: $(\text{Total de la inversión por formación}) / (\text{inversión total en formaciones})$
* 100

- Inversión por capacitación promedio por funcionario: Por medio de este indicador se puede conocer el monto promedio invertido por concepto de formación por cada colaborador en un periodo determinado. Su cálculo se realiza así: $(\text{Total de inversión en capacitación}) / (\text{cantidad de funcionarios capacitados en el periodo})$ * 100
- Tasa de asistencia a las capacitaciones: Se puede conocer el porcentaje de participación a las formaciones propuestas. Esta tasa se obtiene de la siguiente forma: $(\text{Total de funcionarios asistentes a la capacitación}) / (\text{Total de funcionarios convocados a la capacitación})$ * 100

Todos estos indicadores de las capacitaciones brindan información de gran importancia para la municipalidad, de manera que se puedan tomar futuras decisiones con base en los resultados de estas métricas, con el objetivo de tener una mejora continua en el proceso de formación de los funcionarios de la institución y su desempeño en el puesto de trabajo.

Por último, como parte de la Detección de Necesidades de Capacitación, la entidad debe realizar un diseño y documentación de estrategias para la detección de las necesidades de capacitación de sus colaboradores, por medio del proceso que se encuentra establecido en la norma ISO 10015:2019 “Gestión de la calidad- Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas”, esto porque siempre van a existir áreas, procesos, sistemas, entre otros que cambian con el paso del tiempo, asimismo siempre van a cambiar temas legales como la legislación del país. Asimismo, realizar una actualización de manual de puestos, que va a permitir que la institución identifique cuales son las necesidades actuales del mercado y revisar con cuáles características cuentan o no los colaboradores.

Referencias

- Administrador General. (20 de mayo de 2021). *Misión, visión, valores y Principios*. Municipalidad de Tibás. <https://www.munitibas.go.cr/articulo/1/mision-vision-valores-y-principios>
- Arias, W. (17 de septiembre de 2021). *Unidad de Capacitación y Desarrollo*. (ORH) Oficina de Recursos Humanos. <https://orh.ucr.ac.cr/capacitacion-2-2/>
- Caja Costarricense de Seguro Social (Julio de 2021). *Manual descriptivo de puestos*. Caja costarricense de seguro social. Gerencia general. Dirección administración y gestión de personal. Área diseño, administración de puestos y salarios. subárea diseño y valoración de puestos. <https://rrhh.ccss.sa.cr/portalarh/documentos/manual-puestos.pdf>
- Castro, M. (2019). *Bioestadística aplicada en investigación clínica: conceptos básicos*. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0716864019300045?token=BFD401F8171C18F7B90C9EBFCDDDEFB9A3A9DCFAA8F0A27910AEFCD4B358C912AF259DEE5909F2A1232C1637B2CB4A8C2&originRegion=us-east-1&originCreation=20220905041408>
- Código Municipal. (1998). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197
- Contraloría General de la República. (2019). *Índice de Gestión Municipal. Resultados del periodo 2018*. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>
- Contraloría General de la República. (Julio de 2018). *Índice de Gestión Municipal. Resultados del periodo 2017*. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2017/igm-2017.pdf>
- Contraloría General de la República. (noviembre de 2017). *Índice de Gestión Municipal. Resultados del periodo 2016*.

<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/igm-2016.pdf>

Da Silva, D. (5 de agosto de 2022). *Plan de capacitación: organiza, idea y aplica en tu negocio*. Zendesk.com. <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>

Delgado, J (23 de agosto de 2022). *Modelo de encuesta de satisfacción de capacitación*. Crehana. <https://www.crehana.com/recursos/herramientas/encuesta-satisfaccion-capacitacion/>

Diccionario Jurídico (2020). *Norma*. <https://www.unae.edu.py/biblio/libros/Diccionario-Juridico.pdf>

Enríquez, A y Pedraza, Y. (2017). *Factores socioculturales asociados a la inasistencia al control de crecimiento y desarrollo de las madres de los niños de 1 - 4 años del distrito de Reque - 2016*. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2992/Tesis%20Enriquez%20y%20Pedraza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Falcón, V., Pertile, V., y Ponce, B. (9 al 11 de octubre de 2019). *La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales. Resultados diagnósticos para la intervención en el Barrio Paloma de la Paz (La Olla) - Ciudad de Corrientes (2017-2018)*. Memoria académica. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf

Galindo, M. (19 de septiembre de 2018). *La pirámide de Kelsen o jerarquía normativa en la nueva CPE y el nuevo derecho autonómico*. Revista Jurídica de Derecho, 7 (9), La Paz. http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000200008

García, F. (27 de enero de 2021). *¿Qué son los ejes de acción en un proyecto? La Respuesta*. <https://la-respuesta.com/articulos-populares/Que-son-los-ejes-de-accion-en-un-proyecto/>

- García, M., García, A y Ortiz., T. (2021). *Análisis desde la evaluación de impacto en la capacitación a directivos*. Instituto de Información Científica y Tecnológica. 23 (3). <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869395002/html/>
- Henao, S. (18 de septiembre de 2020). *La estrategia de capacitación empresarial y el itinerario de aprendizaje*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-estrategia-de-capacitaci%C3%B3n-empresarial-y-el-sandra-henao-mejia/?originalSubdomain=es>
- Hernández, S. y Duana-Ávila, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*, 9 (17) <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678>
- Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. DERECHOS RESERVADOS © 2018 respecto a la primera edición por: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. Edificio Punta Santa Fe Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 16, Col. Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, Ciudad de México Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. No. 736
- Hervás, C., Vásquez, E., Fernández, J., y López, E. (2019). *Innovación e investigación sobre el aprendizaje ubicuo y móvil en la Educación Superior*. Barcelona, España: Ediciones Octaedro, S. L.
- Hidalgo, Y., Hernández, Y y Leyva, N. (2020). *Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo*. Redalyc. 26(1), 74-83. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf>
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (2022). *Formación y capacitación*. https://www.ifam.go.cr/?page_id=1744#:~:text=Tiene%20como%20objetivo%20el%20dise%C3%B1o,fortalecimiento%20de%20las%20capacidades%20municipales.
- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (2021). *La gestión de la capacitación en los organismos de la Administración pública nacional: un*

abordaje desde la perspectiva de los Coordinadores Técnicos de Capacitación.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_54_0.pdf

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (noviembre de 2020). *Gobierno de República Dominicana. GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.* <https://inap.gob.do/wp-content/uploads/2020/12/GUIA-DNC-INAP-GI-002-DEFINIT-APROBADO-1.pdf>

López, M. (diciembre del 2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz.* Universidad Veracruzana.
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Machuca, F. (5 de junio de 2022). *8 técnicas de recolección de datos: descubre un mundo más allá de la encuesta.* Crehana.
<https://www.crehana.com/blog/desarrollo-web/tecnicas-recoleccion-de-datos/>

Máxima, J. (9 de marzo de 2020). *Investigación documental.* Enciclopedia humanidades. <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>

Ministerio de Educación Pública. (2022). *Constitución Política de la República de Costa Rica.* <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/constitucion-politica-republica-costa-rica>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (10 de diciembre de 2019). *Sector público ya tiene reglamento para gestionar desempeño laboral.*
<https://www.mideplan.go.cr/sector-publico-ya-tiene-reglamento-para-gestionar-desempeno-laboral>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). *Inician capacitaciones a nuevas autoridades municipales | Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. MIDEPLAN.* <https://www.mideplan.go.cr/inician-capitaciones-nuevas-autoridades-municipales>.

Municipalidad de Moravia. (2022). *Escala Salarial II Semestre 2022*.
<https://moravia.go.cr/nosotros/remuneraciones/>

Municipalidad de Tibás. (2009). *Manual de Evaluación del Desempeño*.

Municipalidad de Tibás. (2009). *Manual de Puestos*.

Municipalidad de Tibás. (2023). *Plan Operativo Anual 2023*.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H., (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis--* 5a. Edición. Bogotá: Ediciones de la U, 2018. https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia_%C3%91aupas_5aEd.pdf

Obando, M. (2 de julio de 2020). *Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria*. Redalyc.
<https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *El rol de los Gobiernos Municipales*. <https://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-3/marco-conceptual/rol-gobiernos-municipales/es/>

Organización Internacional de Normalización. (2019). *ISO 10015: Gestión de la calidad- Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. *Revista Int. J. Morphology*, 35 (1), 227-232.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

PMK Digital Learning (16 de enero de 2023). *KPI Relevantes para Medir la Efectividad de la Gestión de Capacitación*. Pmk digital learning.
<https://pmkvirtual.com/blog/kpi/>

PMK Digital Learning (17 de noviembre de 2020). *KPI Relevantes para Medir la Efectividad de la Gestión de Capacitación*. Pmk digital learning.
<https://pmkvirtual.com/blog/kpi/>

PMK Digital Learning. (24 de febrero de 2021). *La estrategia de capacitación empresarial y el itinerario de aprendizaje*. <https://pmkvirtual.com/blog/estrategia-de-capacitacion/>

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (13 de junio de 2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Rodríguez, A y Pérez, A. *Revista Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN Colombia*, 82, 1-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rodríguez, H, (14 de junio de 2022). *¿Cómo evaluar el plan de capacitación de tu empresa? Modelos y métricas fundamentales*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/metricas-capacitacion-de-empresas/>

Rojas, C., Pacheco, C., Niebles, L., Hernández, H., y Niebles, W. (2020). *Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en Pymes de la costa caribe colombiana*, 41 (36). 1-13 <http://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p09.pdf>

Sánchez, A y Murillo, A. (2021). *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa*. *Debates por la Historia*, 9, (2),147-181. Universidad Autónoma de Chihuahua, México. <https://www.redalyc.org/journal/6557/655768525006/655768525006.pdf>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (19 de diciembre de 2007). *Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Tibás*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=61995&nValor3=70580&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2010) *Manual descriptivo de Puestos Integral para el Régimen Municipal*. UNIÓN NACIONAL DE GOBIERNOS

LOCALES.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68982&nValor3=82675&strTipM=TC#:~:text=El%20Manual%20Descriptivo%20Integral%20para%20el%20R%C3%A9gimen%20Municipal%20es%20el,requisitos%20formales%20de%20un%20grupo

Sistema Costarricense de información jurídica. (27 de mayo de 2021). *Ley General de Contratación Pública*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=94469

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (3 de diciembre de 2018). *Fortalecimiento de las finanzas públicas*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (3 de septiembre de 1979). *Capacitación personal Administración Pública*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31243&nValor3=32957&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (7 de noviembre de 1949). *Constitución Política de Costa Rica*.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (8 de marzo de 2022). *Ley Marco de Empleo Público*.

https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC

Sistema Nacional de Garantía Juvenil. (2020). *Plan de capacitación*.

<https://www.ehu.eus/documents/1432750/5313396/PICE+->

+Gu%C3%ADa+del+Plan+de+Capacitaci%C3%B3n.pdf/a35fe37e-ddfe-491e-8795-ead3233bf5cb?t=1458051363000

Sistema Único de Información Normativa. (2022). *Normas*. <https://www.suin-juriscal.gov.co/legislacion/normatividad.html>

Valarino, E. (2015). *Metodología de la investigación: paso a paso*. -- México: Trillas, 2010 (reimp. 2015). 309 p.: 11.; 23 cm. incluye bibliografías e índices ISBN 978-607-17-0511-2

Valbuena, R. (2017). *Introducción a los Métodos Mixtos de Investigación*. Ciencia Pura: Lógica de Procedimientos y Razonamientos Científicos. <https://books.google.co.cr/books?id=vJwrDwAAQBAJ&pg=PA275&dq=definicion+de+investigacion+mixta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCsuLTxeDjAhVJnFkKHUhiBV4Q6AEIVzAJ#v=onepage&q=definicion%20de%20investigacion%20mixta&f=false>

Valdiana, M. (2018). La capacitación en la gestión del talento humano. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/886/TRABAJO%20E%20INVESTIGACI%C3%93N%20-%20Valdivia.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Vega, J. (3 de noviembre de 2020). *Norma*. Diccionario.ley derecho. https://diccionario.leyderecho.org/norma/#Definicion_Basica_de_Norma

Ventura, J. (2017). *¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria*. Revista Cubana de Salud Pública. 43 (3). 648-649. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21453378014.pdf>

Anexos

Anexo A. Cuestionario 1: Cuestionario detección necesidades de capacitación dirigido a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás

¡Buenos días/tardes/noches! El presente instrumento es desarrollado por estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica como parte de un proyecto para elaborar una propuesta de un plan de capacitaciones en la Municipalidad de Tibás, a fin de obtener el grado de Licenciatura en Recursos Humanos. El cuestionario está dirigido a los colaboradores de la Municipalidad y tiene como objetivo detectar sus necesidades de capacitación según la clasificación de la segmentación por clases de puestos establecidos en el manual diseñado por la institución para este fin.

Datos generales

1. Nombre completo _____
2. Nombre del puesto que desempeña _____
3. Sexo:
 - a. Femenino ()
 - b. Masculino ()
4. Edad: _____
5. Tiempo de laborar en la institución: _____
6. Área del puesto que desempeña:
 - a. Administrativo ()
 - b. Operativo ()
 - c. Otro (especifique) _____
7. ¿Cómo se clasifica el puesto que desempeña según la clasificación que realiza la municipalidad?
 - a. Operario municipal 1 (A, B, C o D) ()
 - b. Operario municipal 2 ()
 - c. Administrativo Municipal 1 (A o B) ()
 - d. Administrativo Municipal 2 (A o B) ()
 - e. Técnico municipal 1 (A o B) ()

- f. Técnico municipal 2 ()
 - g. Profesional municipal 1 (A o B) ()
 - h. Profesional municipal 2 (A B o C) ()
 - i. No lo sé ()
8. Máximo grado académico obtenido:
- a. Primaria incompleta ()
 - b. Primaria completa ()
 - c. Secundaria incompleta ()
 - d. Secundaria completa ()
 - e. Técnica o parauniversitaria incompleta ()
 - f. Técnica o parauniversitaria completa ()
 - g. Universitaria incompleta (Bachillerato o Licenciatura) ()
 - h. Universitaria completa (Bachillerato o Licenciatura) ()
 - i. Posgrado incompleto (Maestría o Doctorado) ()
 - j. Posgrado completo (Maestría o Doctorado) ()
9. ¿Actualmente se encuentra estudiando? Si su respuesta es “no”, avance a la pregunta #11.
- a. Sí ()
 - b. No ()
10. ¿Qué está estudiando?
- a. Educación primaria ()
 - b. Educación secundaria ()
 - c. Bachillerato por madurez ()
 - d. Educación Técnica (diplomado/técnico). ()
 - e. Educación Universitaria ()
 - f. Cursos de capacitación o actualización ()
 - g. Otro () Especifique: _____
11. ¿Tiene conocimiento de otro(s) idioma(s) que no sea español? Si su respuesta es “no”, avance a la pregunta #13
- a. Sí ()
 - b. No ()
12. ¿Cuál(es) idioma(s)?
- a. Inglés ()
 - b. Portugués ()

- c. Mandarín ()
- d. Francés ()
- e. Alemán ()
- f. Italiano ()
- g. Otro () especifique: _____

13. ¿Cuál (es) de lo (s) siguiente (s) programa (s) sabe utilizar? Seleccione todas las que aplique.

- a. Word ()
- b. Excel ()
- c. PowerPoint ()
- d. Correo electrónico ()
- e. Buscadores de Internet (Google, Firefox, Edge, etc) ()
- f. Plataformas de reuniones virtuales (Zoom, Teams, Meet, Skype) ()
- g. Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok, etc) ()
- h. Ninguno

Detección de las necesidades de capacitación

14. ¿Se le han comunicado las metas u objetivos de su puesto?

- a. Sí ()
- b. No ()

15. ¿Conoce las funciones, requisitos y competencias que requiere el puesto que desempeña? Si su respuesta es “no”, avance a la pregunta #17.

- a. Sí ()
- b. No ()

16. ¿De qué manera se le informó sobre las funciones, requisitos y competencias que requiere el puesto que desempeña?

17. ¿Por qué no se le informó sobre las funciones, requisitos y competencias que requiere el puesto que desempeña?

18. ¿Recibió capacitación relacionada con su puesto cuando ingresó a la Municipalidad? Si su respuesta es “no”, avance a la pregunta # 20

- a. Sí ()
- b. No ()

19. ¿Considera que la capacitación recibida le facilitó realizar las funciones de su puesto que desempeña? Justifique su respuesta

20. ¿Considera que el hecho de no haber recibido la capacitación requerida le trajo consecuencias para realizar sus funciones? Justifique su respuesta
21. ¿Cuenta la entidad municipal con un programa de capacitación periódica para su puesto?
- Sí ()
 - No ()
22. ¿Ha recibido capacitación relacionada con su puesto en el último año?
- Sí ()
 - No ()
23. ¿Considera que se le dificulta realizar las tareas de su puesto? Si su respuesta es “no”, avance a la pregunta #25.
- Sí ()
 - No ()
24. ¿Por qué considera que se le dificulta realizar las tareas de su puesto? Justifique su respuesta.
25. ¿Considera que los conocimientos y habilidades que posee actualmente se ajustan a las necesidades actuales del puesto de trabajo que desempeña? Justifique su respuesta
26. ¿En cuál (es) área (s) considera necesario ser capacitado según el puesto que desempeña? Seleccione todas las que aplique.
- Paquete office (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) ()
 - Sistemas informáticos internos de la Municipalidad ()
 - Reglamento interno de la Municipalidad ()
 - Procesos del puesto ()
 - Servicio al cliente ()
 - Comunicación efectiva ()
 - Trabajo en equipo ()
 - Solución de conflictos ()
 - Ética profesional ()
 - Manejo de residuos ()
 - No necesito capacitación adicional ()
 - Otro () especifique: _____

27. ¿Conoce los ejes de acción (procesos y actividades) que realiza la municipalidad una vez que tiene conocimiento de las necesidades de capacitación en su puesto? Justifique su respuesta
28. ¿Cuáles considera que son los factores departamentales o grupales que influyen en la implementación y evaluación de capacitaciones para los colaboradores? Justifique su respuesta.
29. ¿En algún momento se le ha efectuado una evaluación del desempeño? Si su respuesta es “no”, avance a la pregunta #32
- a. Sí ()
 - b. No ()
30. Después de realizada la evaluación del desempeño, ¿se le ha capacitado en algún área de mejora con base en los resultados de dicha evaluación? Justifique su respuesta
31. ¿Considera que la evaluación del desempeño es importante para la capacitación de su puesto de trabajo? Justifique su respuesta

Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal

32. ¿Considera que la capacitación municipal se imparte con igualdad y equidad? Justifique su respuesta
33. Cuando se realiza la capacitación municipal, ¿tiene usted conocimiento de que es un derecho y una obligación? Justifique su respuesta
34. Cuando usted solicita tiempo para capacitarse en algún área relacionada con su puesto de trabajo, ¿la municipalidad le brinda tiempo para asistir?
- a. Sí ()
 - b. No ()
35. Según la respuesta de la pregunta anterior, ¿cuáles son los criterios que le indican para brindar o no tiempo para asistir a una capacitación? Justifique su respuesta

Estrategias de capacitación

36. ¿Cuáles han sido las estrategias de capacitación utilizadas en la Municipalidad de Tibás para realizar una capacitación? Justifique su respuesta

37. ¿Aplica la municipalidad una encuesta de satisfacción u otra herramienta para conocer el grado de satisfacción de las capacitaciones brindadas a los colaboradores?
- a. Sí ()
 - b. No ()
38. Después de realizada una capacitación ¿se le ha realizado alguna evaluación para medir el conocimiento adquirido? Si su respuesta es “sí”, avance a la pregunta #39.
- a. Sí ()
 - b. No ()
39. ¿Cuáles han sido las herramientas utilizadas para medir el conocimiento adquirido? Justifique su respuesta

Anexo B. Cuestionario 2: Cuestionario detección necesidades de capacitación dirigido a los jefes de área de la Municipalidad de Tibás

¡Buenos días/tardes/noches! El presente instrumento es desarrollado por estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica como parte de un proyecto para elaborar una propuesta de un plan de capacitaciones en la Municipalidad de Tibás, a fin de obtener el grado de Licenciatura en Recursos Humanos. El cuestionario está dirigido a los jefes de área de la Municipalidad y tiene como objetivo detectar sus necesidades de capacitación según la clasificación de la segmentación por clases de puestos establecidos en el manual diseñado por la institución para este fin.

Datos generales

1. Nombre completo _____
2. Nombre del puesto que desempeña _____
3. Tiempo de laborar en el puesto de jefatura _____
4. Cantidad de personas a su cargo _____

Detección de las necesidades de capacitación

¿Cuáles son otras estrategias utilizadas por la municipalidad para identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores? Justifique su respuesta

5. ¿Considera que deben implementarse nuevas estrategias de detección de necesidades de capacitación? Si su respuesta es “sí” avance a la pregunta #7, de lo contrario avance a la pregunta #8.
 - a. Sí ()
 - b. No ()
6. ¿Cuáles deben ser las nuevas estrategias de detección de capacitación de la Municipalidad de Tibás? Justifique la respuesta
7. ¿Por qué considera que no deben implementarse nuevas estrategias de detección de necesidades de capacitación? Justifique la respuesta
8. ¿Los colaboradores son consultados acerca de los aspectos que ellos consideran necesitan capacitación?
 - a. Sí ()
 - b. No ()

9. ¿Considera que es importante consultarles a los colaboradores acerca de los aspectos que ellos consideran necesitan capacitación como parte del proceso de detección de necesidades de capacitación? Justifique su respuesta.
10. ¿Considera que los colaboradores a su cargo necesitan capacitación adicional en algún área específica para cumplir con los objetivos del puesto que desempeñan? Si su respuesta es “no”, avance a la pregunta #12, de lo contrario, avance a la pregunta #13.
- a. Sí ()
 - b. No ()
11. ¿Por qué considera que los colaboradores a su cargo no necesitan capacitación adicional para cumplir con los objetivos del puesto que desempeñan? Justifique su respuesta
12. ¿En cuál (es) área (s) considera que los colaboradores a su cargo deben ser capacitados?
- a. Paquete office (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico) ()
 - b. Sistemas informáticos internos de la Municipalidad ()
 - c. Reglamento interno de la Municipalidad ()
 - d. Procesos del puesto ()
 - e. Servicio al cliente ()
 - f. Comunicación efectiva ()
 - g. Trabajo en equipo ()
 - h. Solución de conflictos ()
 - i. Ética profesional ()
 - j. Manejo de residuos ()
 - k. Otro () especifique: _____
13. ¿Cuál considera que es la periodicidad apropiada para capacitar a los colaboradores?
- a. Cada mes ()
 - b. Cada 3 meses ()
 - c. Cada 4 meses ()
 - d. Cada 6 meses ()
 - e. Cada año ()
 - f. Cada 2 años ()
 - g. Otro () especifique: _____

14. ¿Por qué considera que la periodicidad indicada anteriormente es la más idónea para capacitar a los colaboradores? Justifique su respuesta
15. ¿Cuáles son las actividades estratégicas (ejes de acción) que aplica la municipalidad para intervenir cuando detecta las necesidades de capacitación? Justifique su respuesta
16. ¿Cuáles considera que son los factores departamentales o grupales que influyen en la implementación y evaluación de capacitaciones para los colaboradores?
17. ¿De qué manera utiliza la municipalidad los resultados de la evaluación del desempeño en la capacitación de los colaboradores?
18. ¿Considera que los requisitos académicos de cada puesto son los necesarios para las funciones del puesto? Justifique su respuesta

Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal

19. ¿Considera que la capacitación municipal se imparte con igualdad y equidad? Justifique su respuesta
20. ¿Considera que en su puesto como jefe de área puede capacitar a sus colaboradores a su cargo o de otro departamento en algún área en específico? Justifique su respuesta
21. ¿Cuándo se realiza una capacitación municipal existe algún criterio para excluir a un colaborador? Justifique su respuesta
22. Cuando se realiza la capacitación municipal, ¿los colaboradores conocen que es un derecho y una obligación? Justifique su respuesta
23. Cuando un colaborador solicita tiempo para capacitarse en áreas relacionadas con su puesto, ¿la municipalidad le brinda tiempo para asistir?

Estrategias de capacitación

24. ¿Cuáles han sido las estrategias utilizadas en la Municipalidad de Tibás para realizar una capacitación?
25. Según la pregunta anterior, ¿cuáles fueron los criterios para seleccionar esa o esas estrategias de capacitación?
26. ¿Aplica la municipalidad una encuesta de satisfacción u otra herramienta para conocer el grado de satisfacción de las capacitaciones brindadas a los

colaboradores? Si su respuesta es "sí", avance a la pregunta #28, de lo contrario, avance a la pregunta #29.

a. Sí ()

b. No ()

27. ¿Cuáles son los aspectos que consideran en dicha herramienta?

28. ¿Cómo evalúan el grado de satisfacción de las capacitaciones en los colaboradores?

29. ¿Considera que deben implementarse nuevas herramientas para medir la satisfacción de las capacitaciones? Justifique su respuesta.

30. ¿Cuáles son las métricas de capacitación que utiliza la Municipalidad de Tibás?

31. ¿Considera que deben cambiarse algunas de las métricas de capacitación que utiliza la Municipalidad de Tibás? Justifique su respuesta

Anexo C. Guía de entrevista semiestructurada a la encargada del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás

¡Buenos días/tardes/noches! El presente instrumento es desarrollado por estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica como parte de un proyecto para elaborar una propuesta de un plan de capacitaciones en la Municipalidad de Tibás, a fin de obtener el grado de Licenciatura en Recursos Humanos. La guía de entrevista está dirigida a la encargada del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Tibás y tiene como objetivo detectar sus necesidades de capacitación según la clasificación de la segmentación por clases de puestos establecidos en el manual diseñado por la institución para este fin.

Detección de las necesidades de capacitación

1. ¿Cuáles estrategias utiliza la Municipalidad de Tibás para detectar las necesidades de capacitación de sus colaboradores?
2. ¿Utiliza la Municipalidad de Tibás la evaluación del desempeño como una estrategia para la detección de necesidades de capacitación?
3. En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿de qué manera utilizan la evaluación de desempeño para detectar necesidades de capacitación?
4. ¿Considera que la Municipalidad debe implementar nuevas estrategias para la detección de necesidades de capacitación? Justifique su respuesta
5. ¿Cuáles son las actividades estratégicas (ejes de acción) que utiliza la municipalidad para intervenir cuando detecta las necesidades de capacitación? Justifique su respuesta
6. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones en la Municipalidad de Tibás? Justifique su respuesta.
7. Acerca de la metodología de capacitación, ¿tiene la municipalidad documentada a través de cuáles metodologías se optimiza más el aprendizaje de su personal (de preferencia indicadas por el mismo personal)? Justifique su respuesta.
8. ¿Considera que existe actualmente una necesidad de capacitación en alguna área específica de la Municipalidad de Tibás a nivel de conocimientos técnicos, habilidades blandas u otros? Justifique su respuesta.

9. ¿Cuenta la municipalidad con algún mecanismo para que los colaboradores indiquen a su jefatura que necesitan recibir capacitación en algún área específica? Justifique su respuesta
10. ¿Cuáles considera que son los factores departamentales o grupales que influyen en la implementación y evaluación de capacitaciones para los colaboradores?

Normativa relacionada con la gestión de capacitación municipal

11. ¿Considera que la capacitación municipal se imparte con igualdad y equidad? Justifique su respuesta
12. ¿Cuándo se realiza una capacitación municipal existe algún criterio para excluir a un colaborador? Justifique su respuesta
13. Cuando se realiza la capacitación municipal, ¿los colaboradores conocen que es un derecho y una obligación? Justifique su respuesta
14. Cuando un colaborador solicita tiempo para capacitarse en áreas relacionadas con su puesto, ¿la municipalidad le brinda tiempo para asistir? Si la respuesta es negativa, avanzar a la pregunta #16.
15. ¿Cuáles son los criterios que utiliza la municipalidad para proporcionarle a los colaboradores el tiempo para asistir a la capacitación?
16. ¿Por qué no se les brinda el tiempo requerido a los colaboradores para asistir a las capacitaciones relacionadas con su puesto de trabajo?

Estrategias de capacitación

17. ¿Cuáles han sido las estrategias de capacitación utilizadas en la Municipalidad de Tibás para realizar una capacitación? Justifique su respuesta
18. Según la pregunta anterior, ¿cuáles fueron los criterios para seleccionar esa o esas estrategias de capacitación? Justifique su respuesta
19. ¿La municipalidad aplica una encuesta de satisfacción u otra herramienta para conocer el grado de satisfacción de las capacitaciones en los colaboradores?
20. Si la respuesta a la pregunta #19 es afirmativa, ¿cuáles son los aspectos que consideran en dicha herramienta?
21. Si la respuesta a la pregunta #19 es negativa, ¿cómo evalúan el grado de satisfacción de las capacitaciones en los colaboradores?

- 22.** ¿Considera que deben implementarse nuevas herramientas para medir la satisfacción de las capacitaciones? Justifique su respuesta.
- 23.** ¿Cuáles son las métricas de capacitación que utiliza la Municipalidad de Tibás?