

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede del Pacífico

Carrera Gestión y Administración Empresarial

**ESTUDIO DE LOS FACTORES POLÍTICOS, TECNOLÓGICOS,
ECONÓMICOS Y SOCIALES QUE INCIDEN EN EL MÉTODO DE
CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA
MUNICIPALIDAD DE ESPARZA EN EL AÑO 2023.**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

Sustentantes:

Dinia Patiño Rodríguez

Jeimy Cascante Jiménez

PUNTARENAS, 2025

HOJA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 24 de mayo del año 2025 al ser las 07:30 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesora Tutora: Berleotte Gamboa Avalos.

Profesor Lectora Interna: Yesenia Méndez Miranda.

Profesor Lector Externo: Alonso Bermúdez Muñoz.

Representante del Sector productivo: Ronny Espinoza Espinoza.

Presidente del Tribunal Examinador: Marco Castro Mendoza.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Dinia Patiño Rodríguez.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa su tesis titulada **"Estudio de los factores Políticos, Económicos y Sociales que inciden en el método de capacitación en el área de Recursos Humanos en La Municipalidad de Esparza en el año 2023"**.

Concluida la presentación/defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y le es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.


Berleotte Gamboa Avalos
Profesora Tutora

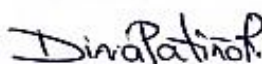

Marco Castro Mendoza
Presidente del Tribunal Examinador


Yesenia Méndez Miranda
Lectora Interna


Alonso Bermúdez Muñoz
Lector Externo


Ronny Espinoza Espinoza
Sector Productivo

Estudiante


Dinia Patiño Rodríguez





Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 24 de mayo del año 2025 al ser las 07:30 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesora Tutora: Berleotte Gamboa Avalos.

Profesor Lectora Interna: Yesenia Méndez Miranda.

Profesor Lector Externo: Alonso Bermúdez Muñoz.

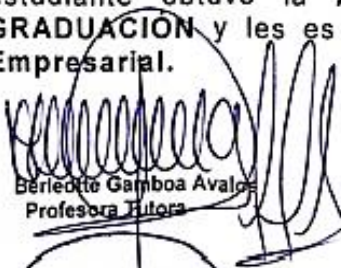
Representante del Sector productivo: Ronny Espinoza Espinoza.

Presidente del Tribunal Examinador: Marco Castro Mendoza.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Jeimy Cascante Jiménez.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa su tesis titulada **"Estudio de los factores Políticos, Económicos y Sociales que inciden en el método de capacitación en el área de Recursos Humanos en La Municipalidad de Esparza en el año 2023"**.

Concluida la presentación/defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y les es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.


 Berleotte Gamboa Avalos
 Profesora Tutora


 Marco Castro Mendoza
 Presidente del Tribunal Examinador


 Yesenia Méndez Miranda
 Lectora Interna


 Alonso Bermúdez Muñoz
 Lector Externo


 Ronny Espinoza Espinoza
 Sector Productivo

Estudiante


 Jeimy Cascante Jiménez



DEDICATORIA

El presente trabajo refleja un gran esfuerzo de mi parte, se lo dedico con amor a mi madre: Cecilia Rodríguez Durán, y a mi padre: Juan José Patiño Álvarez, quienes han sido un apoyo incondicional durante este proceso. Gracias a sus sabios consejos y constante aliento, logré culminar con éxito mi trabajo final de graduación.

A mi esposo, Bryan Godínez Chacón, quien siempre ha estado a mi lado a lo largo de mi carrera universitaria, brindándome su amor, apoyo y comprensión.

A mis hijos, Joswell Jesús Patiño Rodríguez y Brittany Godínez Patiño, quienes con su amor incondicional me motivaron día a día a seguir adelante, cumplir mis metas y hacer realidad mis sueños.

Dedico, también, este logro académico a mi docente tutora, Berleotte Gamboa Avalos, una persona digna de admirar. A pesar de los obstáculos, siempre estuvo presente para guiarme y apoyarme en todo momento.

A todos ellos les dedico este triunfo, porque sin su presencia, amor y apoyo, no habría logrado alcanzar este gran objetivo.

Dinia Patiño Rodríguez, 2025

A mis padres, Rafael Cascante Rojas & Denia Jiménez Vargas por ser el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su amor incondicional, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la constancia y la honestidad, y por estar presentes con una palabra de aliento en cada etapa de este camino. Su apoyo ha sido mi mayor fortaleza.

A mi familia, por confiar en mí incluso cuando yo mismo dudaba. Gracias por celebrar mis logros como propios y por brindarme siempre un espacio de contención, comprensión y cariño. Su fe en mí ha sido un impulso invaluable.

A mis amigos, por estar cerca en los momentos difíciles y por aportar alegría, compañía y aliento cuando más lo necesité. Gracias por escuchar, por entender los silencios, y por hacer que este recorrido fuera más ameno y humano.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, formaron parte de este proceso profesores, compañeros, colegas, y en especial a mi tutora Berleotte Gamboa Avalos por su apoyo incondicional y quienes con un gesto, una palabra o una acción sumaron a este viaje, gracias por estar. Cada uno ha dejado una huella en este logro.

Jeimy Cascante Jiménez, 2025

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a la tutora Berleotte Gamboa Avalos, por su invaluable apoyo y guía a lo largo de la elaboración de esta tesis. Su intervención en la construcción de este trabajo no solo aportó un enfoque técnico riguroso, sino también un sentido humano y colaborativo que enriqueció cada etapa del proceso. Su compromiso constante, sus aportes críticos y su confianza en nuestras capacidades han sido fundamentales para consolidar este proyecto como un aporte significativo al desarrollo institucional y profesional de la Municipalidad de Esparza.

Quiero darle gracias infinitas a Dios por haberme otorgado la bendición de la vida, darme la oportunidad de seguir este proceso, y permitir llegar a este punto tan importante en mi vida.

Agradezco, a mis padres que siempre me han brindado el apoyo incondicional, a mis dos hijos que son la luz de mi vida, a mi tutora por su tiempo y dedicación. Gracias por sus consejos y el aprendizaje a lo largo del camino.

Finalmente, gracias a cada docente que brindó su conocimiento y apoyo en mi carrera universitaria.

Dinia Patiño Rodríguez, 2025

Al culminar esta etapa tan significativa de mi formación académica, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradezco profundamente a los profesores y profesoras, por su guía experta, su constante disposición y su apoyo incondicional durante todo este proceso. Su orientación no solo enriqueció el contenido de este trabajo, sino que también me ayudó a crecer como estudiante y como persona además de compartir su conocimiento, su pasión por la enseñanza y por sembrar en mí la curiosidad intelectual que impulsó esta investigación. Cada clase, cada intercambio, fue una fuente valiosa de aprendizaje.

A mi familia, especialmente por su amor, paciencia y comprensión inquebrantables. Gracias por sostenerme emocionalmente, por motivarme en los momentos difíciles y por celebrar conmigo cada pequeño logro. Este trabajo también es suyo. A mis amigos y compañeros, por su compañía, por cada palabra de aliento, por los momentos de desahogo y las risas compartidas. Ustedes hicieron que este camino fuera más llevadero y humano.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, directa o indirectamente, contribuyeron al desarrollo de esta tesis. A quienes me ofrecieron su tiempo, sus conocimientos, su colaboración o simplemente una palabra de ánimo, les agradezco sinceramente. Cada gesto tuvo un impacto significativo en la elaboración de este proyecto y a Berleotte Gamboa Avalos por su apoyo incondicional. Gracias a todos por ser parte de este recorrido.

Jeimy Cascante Jiménez, 2025

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xxiv
CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL	1
ASPECTOS INTRODUCTORIOS	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Área de estudio	7
1.3 Delimitación del problema	11
1.3.1 Delimitación Espacial	12
1.3.2 Delimitación Temporal.....	14
1.3.3 Delimitación del Universo	15
1.3.4 Delimitación del Contenido	17
1.3.5 Delimitación de la problemática.....	19
1.4 Justificación.....	22
1.5 Estado del arte	26
1.6 Alcances y limitaciones	41
1.7 Objetivos de la investigación	45
1.7.1 Objetivo general	45

1.7.2 Objetivos específicos.....	46
1.8 Antecedentes	47
1.8.1 Antecedentes históricos, gobierno local y actuales de la institución	47
1.8.2 Planificación estratégica.....	57
1.8.3 Funciones de la institución	62
1.8.4 Ubicación geográfica	63
1.8.5 Estructura orgánica	64
1.8.5.1 Organigrama empresarial.....	65
1.9 Planteamiento del problema	66
1.9.1 Análisis de la situación problemática	68
1.9.2 Planteamiento del problema	75
1.10 Hipótesis de la investigación	78
1.10.1 Alcance Operacional con las hipótesis	79
1.10.2 Hipótesis	81
1.10.3 Resumen de hipótesis.....	82
1.10.4 Alcance e importancia de las hipótesis en la investigación	85
1.11 Matrices de la congruencia y consistencia metodológica.....	89
1.11.1 Tabla 3 - <i>Matriz de la congruencia metodológica</i>	94
1.11.2 Tabla 4 - <i>Matriz de la consistencia metodológica</i>	95

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	96
PERSPECTIVA TEÓRICA	97
2.1 Características de la institución	98
2.1.1 Características demográficas	101
2.1.2 Características económicas.....	103
2.1.3 Funcionario Institucional	106
2.1.4 Necesidades de Formación Formal y No Formal	109
2.1.5 Metodología proceso: capacitación, adiestramiento, actualización	112
2.1.6 Elaboración de planes de capacitación.....	114
2.2 Factores externos.....	117
2.2.1 Técnica PESTEL	120
2.2.2 Factores Políticos	122
2.2.3 Factores Sociales	126
2.2.4 Factores Económicos	129
2.2.5 Factores Tecnológicos	131
2.3 Gestión de Recursos	133
2.3.1 Recursos presupuestarios	136
2.3.2 Partida específica para la capacitación.....	138
2.3.3 Costos que incurre la capacitación Formal y No Formal	140
2.3.4 Recursos de infraestr. física, material y tecnológica para la capacitación	142
2.3.5 Recursos diagnóstico, desarrollo y aplicación de planes de capacitación.....	145

2.4 Riesgos en el desarrollo institucional.....	147
2.4.1 Incapacidad gestión del conocimiento	148
2.4.2 Administración inadecuada de la Cultura Organizacional	150
2.4.3 Inadecuada eficiencia y eficacia en la gestión de recursos.....	151
2.4.4 Decrecimiento en el desarrollo institucional	153
2.5 Gestión Administrativa.....	154
2.5.1 Establecimiento recursos económicos para los planes de capacitación	156
2.5.2 Establecimiento de recursos materiales para los planes de capacitación	158
2.5.3 Contratación de entidades públicas y privadas para la capacitación	160
2.6 Marco Jurídico del proceso de capacitación	161
2.6.1 Reglamento de capacitación, actualización y desarrollo profesional.....	163
2.6.2 Normas de jornada laboral en relación con el proceso de capacitación.....	164
2.6.3 Establecimiento de la obligatoriedad gestión del conocimiento	166
2.6.4 Establecimiento de los derechos de capacitación de los funcionarios	168
2.6.5 Igualdad de oportunidades en los derechos de capacitación.....	169
2.7 Mejora Continua en la educación Formal y No Formal	171
2.7.1 Mejora en metodología de los planes de capacitación.....	172
2.7.2 Mejora en las condiciones formativas de los funcionarios	175
2.7.3 Desarrollo de competencias, destrezas y habilidades	176
2.7.4 Habilidades duras y blandas.....	178
2.7.5 Planes de capacitación ajustados a las necesidades reales.....	180

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	183
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	184
3.1 Delimitación de la investigación.....	185
3.2 Tipo de investigación.....	187
3.2.1 Enfoque del estudio.....	188
3.2.2 Alcance del estudio	190
3.2.3 Diseño de la investigación	193
3.3. Fuentes primarias y secundarias.....	196
3.3.1 Fuentes primarias.....	196
3.3.2 Fuentes secundarias	197
3.3.2.1 Documentación sustento de estudio.....	197
3.4 Población y muestra.....	197
3.4.1 Población de interés	199
3.4.2 Marco muestral.....	200
3.4.2.1 Muestra	202
3.4.2.2 Tamaño de la muestra.....	203
3.4.2.3 Cobertura de la muestra	205
3.5 Operacionalización de variables.....	207
3.5.1 Alcance de la operacionalización de las variables en la investigación	210
3.5.1.1 Tabla 6 - <i>Matriz operacional de variables – Hoja de Observación</i>	212
3.5.1.3 Tabla 8 - <i>Matriz Operacional de variables - Encuesta</i>	223

3.6 Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos	236
3.6.1 Diseño de instrumento de recolección de datos	236
3.6.2 Período de aplicación del instrumento	238
3.7 Procesamiento y análisis de datos	242
3.7.1 Procesamiento de datos	243
3.7.2 Análisis de la información	245
3.8 Presentación de resultados	247
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	249
PRINCIPALES RESULTADOS	250
4.1 Análisis de las características de la institución	252
4.1.1 Relación normativa y su importancia para el desarrollo de la capacitación en la Municipalidad de Esparza	256
4.1.2 Reflexión sobre la importancia del marco normativo en la gestión de la capacitación	260
4.2 Análisis de las características demográficas de los colaboradores de la institución ...	261
4.2.1 Análisis del género	263
4.2.2 Análisis de los grupos etarios	266
4.2.3 Análisis del estado civil	268
4.2.4 Análisis de la procedencia de los informantes	271
4.2.5 Análisis de la escolaridad de los informantes	273
4.2.6 Ubicación laboral – Departamentos participantes	276

4.2.7 Análisis de los años de servicio	278
4.2.8 Análisis global de la caracterización demográfica y la importancia para el estudio	281
4.3 Análisis Métodos en la gestión de desarrollo de planes y metodologías para el proceso de capacitación	282
4.3.1 Elaboración de planes de capacitación.....	283
4.3.1.1 Participación en la elaboración de los planes de capacitación.....	286
4.3.1.2 Percepción sobre la respuesta del plan de capacitación a las necesidades reales de formación	294
4.3.1.3 Frecuencia de actualización del plan de capacitación	297
4.3.1.4 Comparación de resultados en el nivel de efectividad del plan de capacitación ante las necesidades de los funcionarios y la frecuencia de su actualización	303
4.3.1.5 Diagnóstico para la formulación de los planes de capacitación	305
4.3.2 Metodología del proceso de capacitación.....	313
4.3.2.1 Metodologías empleadas en el procesos de capacitación y participación de los colaboradores en la retroalimentación o evaluación de planes.....	314
4.3.2.2 Aspectos que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucionales.....	326
4.3.3 Análisis en las necesidades de capacitación formal y no formal.....	333
4.3.3.1 Análisis del tipo, frecuencia y utilidad de capacitaciones	335
4.3.3.2 Análisis de la modalidad y programación de las capacitaciones	354
4.3.3.3 Análisis que ofrece la oferta de formación y nivel de satisfacción de los funcionarios	369

4.3.3.4 Análisis de la opinión acerca de la efectividad de las metodologías empleadas para concretar las capacitaciones	376
4.3.3.5 Análisis de las actividades metodológicas más comunes en capacitaciones	381
4.3.3.6 Análisis de las limitaciones o barreras encontradas para el proceso de capacitación	389
4.3.4 Análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos	398
4.3.4.1 Análisis de los factores políticos	399
4.3.4.2 Análisis de los factores sociales	410
4.3.4.3 Análisis de los factores económicos	428
4.3.4.4 Importancia y alcance del análisis:	435
4.3.4.5 Análisis de los factores tecnológicos	444
4.3.4.6 Análisis general del entorno institucional de la Municipalidad de Esparza desde la perspectiva PEST	449
4.3.4.6.1 Factor Político	450
4.3.4.6.2 Factor Económico	450
4.3.4.6.3 Factor Social	451
4.3.4.6.4 Factor Tecnológico	452
4.3.5 Análisis de la gestión de recursos para el proceso de capacitación	452
4.3.5.1 Análisis de los riesgos que impidan el adecuado desarrollo institucional	476
4.3.6 Análisis de reconocimiento de la gestión administrativa en el proceso de capacitación	480

4.3.6.1 Análisis de la gestión administrativa en el establecimiento de recursos para el proceso de capacitación.....	482
4.3.6.2 Análisis del marco jurídico para el contexto de capacitación	493
4.3.6.3 Mejora continua del proceso de capacitación	517
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	552
PRINCIPALES HALLAZGOS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	553
BIBLIOGRAFÍA	582
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y UTILIZADA.....	583
ANEXOS.....	597
7.1 Anexo 1 Fufura 5 <i>Mapa de Variables</i>	598
7.2 Anexo 2 Tabla 10 Contexto general de la investigación desde la problemática, escenarios y la selección de variables del proceso	599
7.3 Anexo 3 Instrumento – Hoja de Observación	602
7.4 Anexo 4 Accesos a instrumento – entrevista y encuesta	604
7.4.1 Anexo 4.1 Instrumento Entrevista dirigida autoridades Municipalidad	605
7.4.2 Anexo 4.2 Instrumento Encuesta dirigida funcionarios Municipalidad	611
7.5 Anexo 5 Cronograma de actividades.....	619
7.6 Anexo 6 Carta de autorización para uso y manejo de los TFG	624

TABLA DE TABLAS

Tabla 1	Composición de las preguntas del planteamiento del problema.....	77
Tabla 2	Resumen de las hipótesis según tipo.....	83
Tabla 3	Matriz de la congruencia metodológica.....	94
Tabla 4	Matriz de la consistencia metodológica.....	95
Tabla 5	Resumen de la operacionalización de las variables e instrumentos.....	207
Tabla 6	Matriz operacional de variables – Hoja de Observación	212
Tabla 7	Matriz Operacional de variables – Entrevista.....	213
Tabla 8	Matriz Operacional de variables – Encuesta.....	223
Tabla 9	Ficha técnica de la Municipalidad de Esparza.....	253
Tabla 10	Contexto general de la investigación desde la problemática, escenarios y la selección de variables del proceso	599

TABLA DE FIGURAS

Figura 1	Macro localización. Ubicación de la Municipalidad de Esparza.....	13
Figura 2	Micro localización. Ubicación de la Municipalidad de Esparza.....	13
Figura 3	Marco Filosófico Municipalidad de Esparza.....	61
Figura 4	Elementos que operacionalizan las hipótesis.....	80
Figura 5	Mapa de variables.....	598

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1	Resultados principales IDS cantón Esparza de Puntarenas	51
Cuadro 2	Comparación de resultados del IDS sobre indicadores principales a nivel nacional en relación con la Región Pacífico Central.....	51
Cuadro 3	Cálculo muestra aleatorio simple.....	203
Cuadro 4	Cálculo de cobertura de la muestra.....	205
Cuadro 5	Distribución de las características demográficas de la institución.....	262

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribución de los datos de género	264
Gráfico 2	Distribución de los datos de edad	267
Gráfico 3	Distribución del estado civil.....	269
Gráfico 4	Distribución de la procedencia	272
Gráfico 5	Distribución de la escolaridad de los informantes	274
Gráfico 6	Distribución de la estructura orgánica a la que pertenecen los informantes	277
Gráfico 7	Distribución de los años de servicio.....	279
Gráfico 8	¿Cuenta en la actualidad su departamento con plan de capacitación institucional?.....	284
Gráfico 9	¿Quiénes participan en la elaboración del plan de capacitación?	287
Gráfico 10	¿Quién considera usted que lidera principalmente la elaboración del plan de capacitación institucional?.....	290
Gráfico 11	¿Ha sido, usted, consultado a participar en alguna instancia relacionada con la elaboración o retroalimentación de planes de capacitación?	292
Gráfico 12	¿En qué medida considera, usted, que el plan de capacitación institucional responde a sus necesidades reales de formación o desarrollo profesional?.....	295

Gráfico 13	¿Con qué frecuencia ha percibido usted que se revisa, actualiza o adapta el plan de capacitación en la institución?.....	301
Gráfico 14	¿De qué forma ha sido diagnosticada su necesidad de capacitación dentro de la institución?.....	307
Gráfico 15	¿Ha sido, usted, parte del proceso de diagnóstico o planificación de las capacitaciones en algún momento?.....	310
Gráfico 16	¿Ha participado, usted, en algún proceso de retroalimentación o evaluación posterior a una capacitación en la Municipalidad?.....	320
Gráfico 17	¿Cree, usted, que la información recabada en esas evaluaciones es utilizada para mejorar futuras capacitaciones?.....	322
Gráfico 18	¿Cuáles de los siguientes aspectos cree, usted, que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucional?.....	330
Gráfico 19	¿Qué tipo de capacitación ha recibido, usted, en la Municipalidad en el marco del plan institucional de capacitación?.....	340
Gráfico 20	¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones?.....	345
Gráfico 21	¿Qué tipo de capacitación considera, usted, más útil para su desarrollo profesional dentro de la institución?	350
Gráfico 22	¿Cuál modalidad ha sido más utilizada en las capacitaciones que, usted, ha recibido en la municipalidad?	358
Gráfico 23	¿Estas capacitaciones han sido programadas con anticipación?.....	362
Gráfico 24	¿Qué nivel de satisfacción tiene, usted, con las capacitaciones ofrecidas?.....	367
Gráfico 25	¿Considera, usted, que las capacitaciones recibidas son adecuadas según su puesto y funciones?.....	373

Gráfico 26	¿Ha enfrentado, usted, barreras o limitaciones para acceder a procesos de formación dentro de la Municipalidad?.....	379
Gráfico 27	¿Qué tan efectivas considera, usted, que han sido las metodologías empleadas en las capacitaciones para su aprendizaje?.....	386
Gráfico 28	¿Qué tipo de actividades ha experimentado con más frecuencia en las capacitaciones que ha recibido?.....	396
Gráfico 29	¿Considera, usted, que los cambios administrativos o políticos en la Municipalidad influyen en la asignación de recursos para capacitación?.....	403
Gráfico 30	¿Cree que las decisiones políticas han afectado la continuidad de los planes de formación del personal en algún momento?.....	408
Gráfico 31	¿Considera, usted, que en la Municipalidad se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal?.....	415
Gráfico 32	¿Está contemplada la formación y desarrollo del personal como un valor en la misión, visión o políticas institucionales de la municipalidad?.....	418
Gráfico 33	¿Considera, usted, que la alta dirección y las jefaturas muestran interés y compromiso con los procesos de capacitación del personal?.....	423
Gráfico 34	El liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de una cultura de mejora continua.....	427
Gráfico 35	¿Cómo considera el presupuesto destinado a capacitación en los últimos años?.....	431
Gráfico 36	¿Cree que existen restricciones presupuestarias que limitan la ejecución de los planes de capacitación?.....	433
Gráfico 37	¿Qué impacto cree, usted, que han tenido las limitaciones presupuestarias en los planes de capacitación institucional?.....	437
Gráfico 38	¿Cuál considera usted que ha sido la fuente principal de financiamiento para las capacitaciones que ha recibido?.....	441

Gráfico 39	¿Considera que la Municipalidad cuenta con infraestructura tecnológica suficiente para ofrecer capacitación virtual o híbrida?....	443
Gráfico 40	¿Qué tipo de actividades ha experimentado con más frecuencia en las capacitaciones que ha recibido?.....	446
Gráfico 41	¿Está, usted, al tanto de que la Municipalidad de Esparza cuenta con un presupuesto exclusivo para capacitación del personal?.....	455
Gráfico 42	¿Con qué frecuencia cree usted que se ejecuta el presupuesto destinado a capacitación institucional?.....	458
Gráfico 43	¿Considera, usted, que se asigna tiempo y recursos específicos para analizar y diseñar los programas de capacitación?.....	462
Gráfico 44	¿Qué tan adecuados considera, usted, los espacios, equipos y tecnología utilizados en las capacitaciones recibidas?.....	464
Gráfico 45	¿Ha recibido, usted, capacitaciones impartidas por personal especializado o externo a la Municipalidad?.....	468
Gráfico 46	¿Cree, usted, que se asignan recursos para realizar diagnósticos sobre necesidades de capacitación del personal?.....	471
Gráfico 47	¿Considera, usted, que los recursos asignados a los planes de capacitación son suficientes para cubrir las necesidades institucionales?.....	474
Gráfico 48	En su experiencia, ¿Cuáles de los siguientes riesgos considera, usted, que podrían presentarse si no se implementan procesos de capacitación adecuados?.....	477
Gráfico 49	¿Considera, usted, que en algún momento se ha interrumpido o retrasado un proceso de capacitación debido a falta de recursos o presupuesto?.....	483
Gráfico 50	¿Ha recibido, usted, alguna capacitación brindada por una entidad externa o de alto nivel profesional? (universidades, consultoras especializadas.....	487
Gráfico 51	¿Cree, usted, que la Municipalidad destina recursos para contratar entidades externas que brinden capacitación especializada al personal?.....	491
Gráfico 52	¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un reglamento o normativa institucional que regule los procesos de capacitación dentro de la Municipalidad?.....	495

Gráfico 53	¿Considera, usted, que los derechos de capacitación establecidos en el código de Trabajo se respetan dentro de la institución?.....	499
Gráfico 54	¿Está, usted, al tanto de la existencia de un área o unidad dentro de la municipalidad encargada de gestionar el conocimiento o las competencias del personal?.....	503
Gráfico 55	¿Cree que esta área (si existe) está recibiendo apoyo institucional para crecer y fortalecerse?.....	507
Gráfico 56	¿Considera, usted, que todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de acceso a los siguientes recursos de formación y desarrollo?.....	511
Gráfico 57	¿Ha tenido, usted, acceso personal a alguno de estos beneficios de capacitación en los últimos 2 años?.....	515
Gráfico 58	¿Con qué frecuencia ha recibido, usted, información clara y oportuna sobre las oportunidades de capacitación institucional?.....	519
Gráfico 59	¿Qué mecanismos conoce, usted, que se han utilizado en la Municipalidad para detectar necesidades de capacitación?.....	523
Gráfico 60	¿Qué aspectos considera, usted, que podrían mejorarse en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dentro de la municipalidad?.....	528
Gráfico 61	¿Considera, usted, que se evalúa el impacto de las capacitaciones en su aplicación directa al trabajo diario?.....	532
Gráfico 62	¿Percibe, usted, que las capacitaciones han contribuido a mejorar el ambiente laboral o el trabajo en equipo en la institución?.....	536
Gráfico 63	¿Cuáles de los siguientes aspectos considera, usted, que han mejorado en los funcionarios gracias a las capacitaciones?.....	541
Gráfico 64	¿Qué aspectos considera, usted, que deberían mejorarse al programar las capacitaciones institucionales?.....	546
Gráfico 65	¿Qué tipo de capacitaciones considera, usted, que la Municipalidad debería aplicar con mayor frecuencia?.....	549

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, titulada “Estudio de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023”, tiene como propósito central analizar la influencia de estos factores exógenos en el diseño, implementación y evaluación de los procesos de capacitación institucional, con el fin de proponer mejoras estratégicas, orientadas a fortalecer el desarrollo humano y profesional en el contexto de la gestión pública local.

Se reconoce que la capacitación es un eje estructurante para el fortalecimiento del talento humano, se profundiza en cómo esta debe responder a los cambios del entorno, a la normativa vigente y a las transformaciones organizacionales propias del sector público. En ese marco, el análisis PEST, instrumento metodológico que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, permite identificar de forma crítica y contextualizada las limitaciones y oportunidades que condicionan la gestión del conocimiento en la Municipalidad de Esparza.

Los hallazgos evidencian que la institucionalidad enfrenta desafíos relevantes: desde restricciones presupuestarias que limitan la continuidad de los programas de capacitación, hasta debilidades en la planificación estratégica, uso de tecnología educativa y mecanismos de participación del personal en la detección de sus necesidades formativas.

Asimismo, se destaca que una parte de los funcionarios desconoce la existencia de políticas normativas que regulan la capacitación, lo cual compromete su apropiación, eficacia y legitimidad como proceso institucional.

El estudio constata que la capacitación no debe entenderse como un gasto, sino como una inversión crítica para garantizar la eficiencia administrativa, la equidad en el acceso al conocimiento, la mejora de los servicios públicos y la sostenibilidad del desarrollo territorial.

Por tanto, se proponen acciones correctivas orientadas a consolidar un modelo de formación continuo, articulado y técnicamente fundamentado, donde se prioricen metodologías participativas, el uso de tecnologías emergentes, el enfoque por competencias y la rendición de cuentas sobre los impactos de la capacitación.

A través de su estructura metodológica organizada en siete capítulos que incluyen desde el marco referencial hasta los anexos documentales, la investigación ofrece insumos para fortalecer la planificación institucional, rediseñar los modelos de gestión del conocimiento y generar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

De igual manera, aporta al debate académico sobre la necesidad de modernizar las administraciones públicas, desde la profesionalización de su recurso humano.

Este trabajo invita a repensar los procesos de formación como motores de transformación institucional, capaces de dinamizar la innovación, la inclusión y la calidad en el ejercicio de la función pública local.

Palabras Clave y sus Definiciones Desarrolladas

1. Capacitación

Es un proceso sistemático, continuo y orientado al fortalecimiento de competencias técnicas, administrativas y humanas del personal institucional. En el contexto público, especialmente, municipal, la capacitación permite alinear las habilidades del funcionariado con los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades de la ciudadanía, promoviendo un servicio más eficiente y profesional.

2. Gestión pública

Conjunto articulado de decisiones, procesos y acciones destinados a administrar los recursos del Estado de forma eficiente, transparente y con un enfoque en el interés general. Abarca la planificación, la evaluación y la ejecución de las políticas públicas, esto es fundamental para el fortalecimiento institucional y la mejora de los servicios, particularmente, en entornos descentralizados como los gobiernos locales.

3. Factores PEST

Modelo de análisis estratégico que considera los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del entorno. Este enfoque permite comprender cómo influyen estas variables externas en el funcionamiento de las instituciones y facilita la toma de decisiones más informadas y contextualizadas, especialmente, en procesos como la capacitación del recurso humano.

4. Desarrollo humano

Proceso integral que busca ampliar las capacidades, las oportunidades y las condiciones de vida de las personas, dentro de un entorno institucional. Implica el fortalecimiento del talento humano no solo desde una perspectiva técnica, sino también, en términos de motivación, participación y bienestar, promoviendo una cultura organizacional más equitativa y comprometida.

5. Modernización institucional

Transformación progresiva de las estructuras, procesos y prácticas de las organizaciones públicas para adaptarse a los desafíos contemporáneos. Incluye la incorporación de tecnologías, metodologías innovadoras y nuevas formas de gestión orientadas a mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la legitimidad de la función pública.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1 Introducción

Para el conocimiento y el desarrollo elemental de la actualización mediante los procesos de capacitación, se lleva a cabo el siguiente trabajo de investigación, dirigida en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, mediante el siguiente tema de desarrollo: “Estudio de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023”.

Dada la importancia que tienen las capacitaciones para las empresas, surge la iniciativa de implementar esta investigación, a fin de encontrar las desviaciones necesarias, las cuales permitan analizarlas y con ello, realizar propuestas de mejora continua en el campo del desarrollo humano, si bien, es necesario, con el fin de mejorar las condiciones de servicios que esta ofrece.

Por tal motivo, dentro de los postulados necesarios como abordaje preliminar, es considerar la capacitación como un proceso fundamental en el desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores, esto permite mejorar su productividad y desempeño laboral. Sin embargo, para que este proceso sea efectivo, es necesario tener en cuenta diversos factores que influyen en su implementación, entre estos se destacan los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales.

Por lo anterior, es necesario referirse a cada uno de estos y su incidencia notable en los procesos de actualización, que esta entidad pueda enfrentar en el presente:

- Los factores políticos: se debe considerar el marco regulatorio que rige la capacitación en cada país o región. Las políticas y normativas establecidas por los gobiernos definir aspectos como la obligatoriedad de esta en ciertas áreas o la exigencia de ciertos estándares de calidad.
- Por su parte, los factores tecnológicos, también, son determinantes en la capacitación, ya que hoy es posible utilizar diversas herramientas digitales para facilitar el aprendizaje a distancia, la creación de contenidos multimedia y la interacción entre los participantes.
- La tecnología puede, además, permitir la personalización de los contenidos y la evaluación continua del progreso de los participantes.
- En relación con los factores económicos: la inversión en capacitación puede ser considerada una carga financiera para las empresas, especialmente, en contextos económicos difíciles. Sin embargo, se ha demostrado que la capacitación puede ser una inversión rentable en el largo plazo, al mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, reducir los costos de producción y aumentar la satisfacción y fidelización de los clientes.

- Por último, los factores sociales, también, tienen un impacto importante en la capacitación, ya que pueden influir en la motivación y la disposición de los trabajadores para participar en los programas de capacitación.

Entre estos factores, se incluyen en: la cultura organizacional, la percepción del valor de la capacitación por parte de los trabajadores, la disponibilidad de tiempo y recursos y la capacidad de conciliar la capacitación con otras responsabilidades laborales o familiares.

El análisis empleado, para la determinación de los factores, se aplica mediante la técnica utilizada denominada PEST, esta es relevante en términos de identificación de las fuerzas macro que afectan a la organización; de tal manera que, a través de su análisis, permita establecer recomendaciones de mejora continua, en este sentido como coadyuvante en el proceso evolutivo del desarrollo humano de la Municipalidad de Esparza.

Otro elemento necesario, por evaluar, es la metodología actual que la Municipalidad de Esparza emplea para la detección de necesidades de capacitación, asociado a los factores que puedan influir de manera negativa en el proceso de desarrollo de las capacitaciones; por lo cual, es relevante contar con la información que demuestre su aplicación y las técnicas aplicadas.

Por lo anterior, como efecto sobre la composición del presente trabajo, esta investigación se divide en los siguientes apartados, que, en gran medida, visualizan todo el proceso que se lleva a cabo:

- **Primeras páginas:** constituyen todos esos elementos iniciales del documento, en cuanto a la aprobación del trabajo, dedicatoria, agradecimientos y resumen ejecutivo.
- **Capítulo I Marco Referencial o Introductorio:** esboza una serie de elementos de gran trascendencia en cuanto al señalamiento de los antecedentes, la problemática, las preguntas del planteamiento del problema, las hipótesis y la contextualización de la investigación mediante las matrices de la consistencia y congruencia metodológica.
- **El Capítulo II del Marco Teórico,** se desarrolla toda la perspectiva teórica que justifica las razones elementales de la investigación.
- **El Capítulo III del Marco Metodológico:** en este, se encuentra la programación de la metodología establecida para el trabajo de campo aplicado que pauta su realización.
- **Capítulo IV sobre el Análisis de Resultados:** en este se encuentran los principales hallazgos a partir del recuento de la información recopilada; asimismo, el Capítulo V sobre Conclusiones y Recomendaciones, en el cual se establecen los principales hallazgos y acciones necesarias de cambio.

- **Capítulo VI de las Referencias Bibliográficas**, cuenta con toda bibliografía que evidencia el desarrollo de la investigación.
- **Capítulo VII Anexos**, cuentan con toda la documentación que complementa el estudio sobre los instrumentos de trabajo y documentos legales del estudio.

En síntesis, la capacitación es un proceso complejo que está influenciado por múltiples factores; no obstante, para lograr una capacitación efectiva, es necesario tenerlos en cuenta y adaptar los programas de capacitación a las necesidades y características de cada organización y de sus trabajadores.

Por consiguiente, la presente investigación estudia las características de los factores indicados y su metodología, con la finalidad de recomendar métodos ajustados a fin de que la entidad adquiriera capacitaciones, teniendo en cuenta que es un proceso vital en el desarrollo de las habilidades y las competencias de los trabajadores, a su vez, mejora su productividad y su desempeño laboral.

En un mundo laboral, altamente competitivo, la capacitación constante y efectiva es una herramienta clave para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por los empleados, así como para mantener y mejorar su motivación y satisfacción laboral.

De esta forma, tener en cuenta que la capacitación adecuada y oportuna no solo beneficia a los trabajadores, sino también a las organizaciones.

1.2 Área de estudio

Para conocer el área de estudio, es necesario establecer los elementos que se involucran en esta investigación, por lo cual, se desarrolla, principalmente, en el campo de la gestión de desarrollo humano, en este sentido, lo correspondiente a un área muy sensible de las organizaciones como es la capacitación, la cual involucra notablemente: la actualización, la inducción y el adiestramiento.

Por lo anterior, el área de estudio se enfoca en el método de capacitación, el cual incluye factores que ayudan a determinar las posibilidades de la institución de contar con los recursos necesarios. Para el caso en concreto, se analizará el entorno, mediante los aspectos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos que incidan en la oportunidad de contar con lo necesario para dotar a la institución con esos recursos importantes.

La relevancia de estudiar estos factores influye de manera significativa dada la disponibilidad de elementos que sean oportunos para la toma de decisiones en cuanto a capacitación o aquellos que, de manera externa, no impidan lograr contar con los recursos para optar con mejores herramientas en este campo.

En este sentido, se podría decir que, los aspectos indicados pueden influir desde la infraestructura y los recursos aprovechables dentro del marco de los factores internos y desde los externos en la operatividad y el desarrollo.

En este caso, la Municipalidad de Esparza no escapa de esta realidad, por lo que es necesario incluir este análisis que permita determinar cuánto influye y cuánto afecta.

Estos elementos son estudiados, preferiblemente, mediante la técnica de analítica PEST, juega un papel preponderante, como estructura, la cual ayude a comprender la influencia de estos elementos, desde diversos ámbitos, los cuales de forma puntual podrían afectar o no, la toma de decisiones.

Por tanto, al ser la Municipalidad de Esparza un gobierno local, que depende de los recursos que provee el Gobierno Central de turno y sobre todo, en cuanto a las necesidades para operar como un ente descentralizado, con la finalidad de ejercer funciones como, la aplicación de las políticas públicas que emanan de la normativa costarricense, para mejorar las condiciones de cantonales de diversas poblaciones que la componen.

Es importante acotar que, el estudio busca mostrar la importancia de que las instituciones públicas capaciten a sus funcionarios, ya que debe ser una provisión establecida en su presupuesto ordinario, para garantizar una sana inversión para las actividades que ejecutan a través de sus funciones. Esto permitirá que cuenten con las habilidades y los conocimientos necesarios para brindar un servicio eficiente y de calidad a la ciudadanía.

En este sentido, su gobierno suministra las partidas específicas para el funcionamiento, aunado a las actividades que, como entidad descentralizada, realiza para la recaudación del dinero que permita mejorar las condiciones de la población.

Además, debe ofrecerle un servicio de calidad al cliente que responda a la naturaleza de su creación como gobiernos locales, en el cumplimiento de crecimiento y calidad de vida de las personas, esto está estrechamente asociado con lo establecido en la normativa como: la Constitución Política, la Ley General de Administración Pública, Ley General de Presupuestos Públicos, el Código Municipal y todas las leyes conexas, las cuales buscan normar el quehacer de las instituciones públicas, en busca de mejorar las condiciones de la población costarricense.

Es importante considerar, dentro del área de estudio, que el diseño de programas de formación, están estrechamente relacionados con el poder de decisión y respondan, de manera asertiva, a los recursos disponibles, los cuales se verán afectados en concordancia con las necesidades, las prioridades y las capacidades que la entidad cuente para solventarlas.

Analizar estos factores permite identificar las influencias externas que afectan la efectividad de los procesos, que la institución lleva a cabo para planificar, de manera oportuna, los recursos que se requieren para realizar las funciones de manera efectiva, en este caso, parte de esos recursos se deben destinar a los programas de capacitación.

También, su importancia yace, en el nivel de oportunidad que tienen las instituciones públicas en capacitar a su personal; pues para la administración moderna el área de conocimiento, dentro de la gerencia intermedia, en el siglo 21 ha causado gran revuelo en la inclusión dentro de la planificación políticas, objetivos, metas y planes de acción que cumplan con la mejora de ampliar el conocimiento, despertar habilidades, destrezas que le permita a los funcionarios lograr los objetivos asociados a sus funciones y, principalmente, la forma por la cual se atienden a los clientes de manera efectiva.

Otro elemento, por considerar, dentro del área de estudio, corresponde a los métodos utilizados por esta entidad, para detectar las necesidades de capacitación, la temporalidad de aplicación y la forma por la cual programan los planes, si estos están vinculados con la planificación estratégica que permite reconocer con profundidad la forma y fondo de su aplicación.

Esta última parte, ayuda a determinar el contexto de proceso de planificación, la relevancia en sus ejes estratégicos que responden a la normativa existente en relación con la línea de estructura establecida por el Gobierno de la República, para el cumplimiento de sus políticas, objetivos, metas y planes de acción en esta materia, buscando siempre el desarrollo y crecimiento institucional.

En síntesis, la investigación está enfocada en un área de estudio de formación y desarrollo de los colaboradores, que también forma parte de programas de cultura organizacional como parte de la planificación estratégica.

En este sentido, va dirigida hacia la formación de las habilidades y destrezas que permita obtener nuevas competencias a fin de que los funcionarios logren responder con eficacia y eficiencia ante las consultas de los clientes que acuden a la municipalidad a gestionar trámites propios de la naturaleza de este ente.

Por lo tanto, a través de esta investigación, se busca dilucidar los elementos claves que la entidad utiliza para brindar los servicios en cumplimiento del Código Municipal y la Ley General de Administración Pública, así como del cumplimiento de la Constitución Pública en proveer a los ciudadanos una mejor calidad de vida.

Por su parte la intención primaria es validar posibles desviaciones que estén incidiendo notablemente en estas funciones.

1.3 Delimitación del problema

Para el desarrollo de la delimitación del contexto de la investigación, se determinan varios aspectos que buscan orientar el estudio.

En este sentido, la delimitación se considera muy relevante para definir el alcance y las dimensiones donde se va a profundizar, así como para establecer las limitaciones que puedan afectar el proceso que se sigue.

Las delimitaciones por explorar son las siguientes:

- **Delimitación especial:** constituye el espacio el cual se lleva a cabo la investigación.
- **Delimitación temporal:** se establece la temporalidad de desarrollo del estudio y su relevancia en la extensión.
- **Delimitación de contenido:** es el eje central del tema seleccionado y los aspectos que enriquecen el hecho investigado.
- **Delimitación Universo:** corresponde al contexto de la investigación de manera global relacionado con el tema y su espacio.
- **Delimitación del problema:** se estima como elemento que motiva al proceso de investigación mostrando la problemática actual y cómo sustentan el proceso que se lleva a cabo

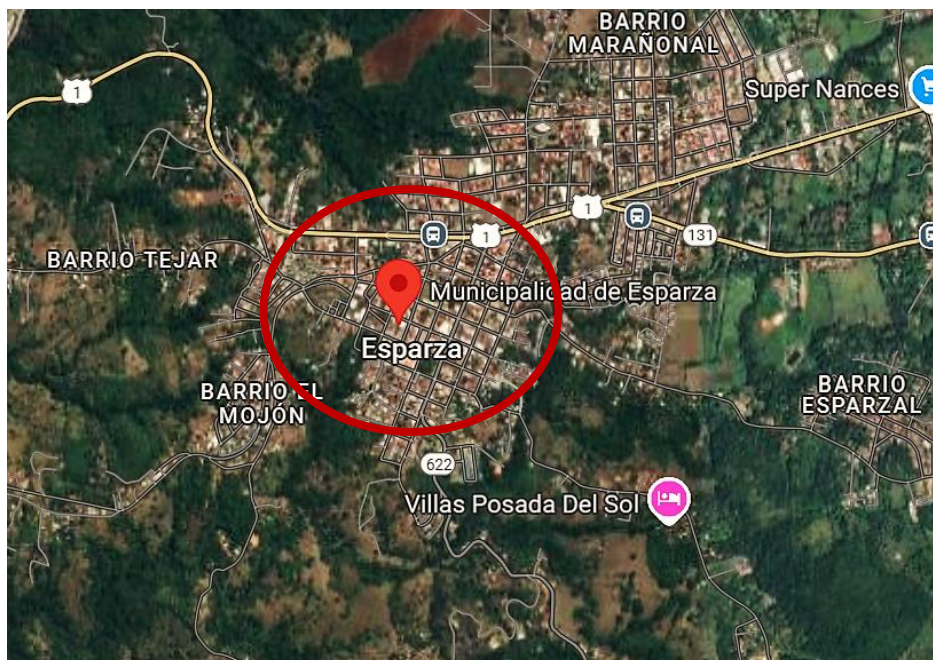
1.3.1 Delimitación Espacial

La investigación se enfoca en la Región Pacífico Central, según la determinación de la regionalización del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Corresponde al segundo cantón de importancia de la provincia de Puntarenas, para la cual el estudio está dirigido a la Municipalidad de Esparza, se encuentra ubicada 25 mts Este de Correos de Costa Rica, en el distrito de Espíritu Santo, en donde se hayan implementado programas de capacitación y se evaluarán los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales que hayan influido en su éxito o fracaso.

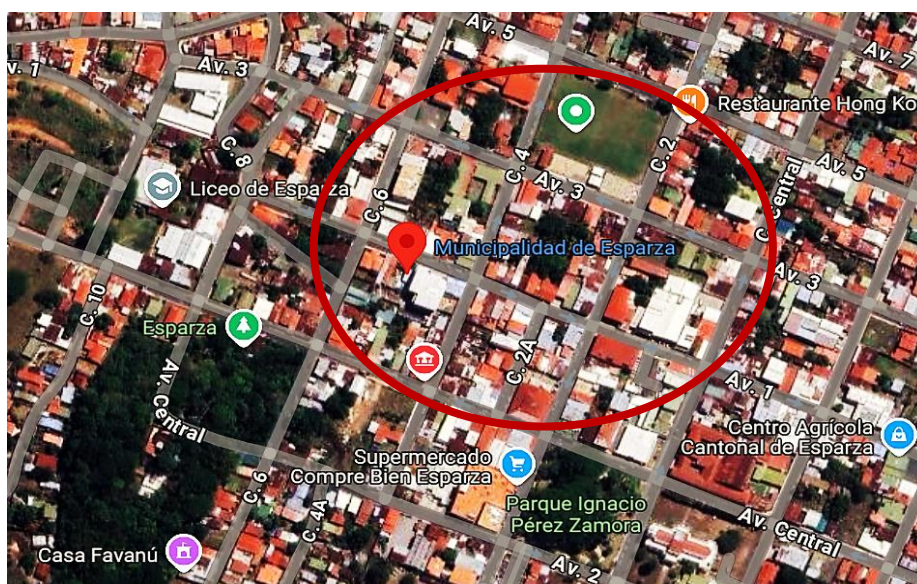
A continuación, se presenta la macro localización del estudio dentro del campo espacial

Figura 1. Macro localización. Ubicación de la Municipalidad de Esparza



Fuente: elaboración propia, tomado de Google Maps, 2024

Figura 2. Micro localización. Ubicación de la Municipalidad de Esparza



Fuente: elaboración propia, tomado de Google Maps, 2024

1.3.2 Delimitación Temporal

Esta delimitación se desarrolla durante el período comprendido dentro del año 2023.

Esta temporalidad obedece a criterios de pertinencia metodológica, ya que permite observar con mayor claridad la aplicación de la investigación consignando aspectos medulares en el proceso y métodos empleados en los planes institucionales, más recientes, en materia de desarrollo del talento humano, así como los ajustes realizados como respuesta de las demandas y dinámicas emergentes de ese año.

Es importante indicar que, ese año, representa un momento clave para el estudio, al constituirse como un período posterior a los efectos de crisis y cambios que permiten retomar, rediseños y reactivaciones en muchos procesos administrativos desde nuevos enfoques de gestión, entre ellos: la formación y actualización del personal.

De igual manera, este año coincide con el cierre y evaluación de ciclos de planificación institucional, por lo cual resulta oportuno para valorar si las estrategias de capacitación han respondido, efectivamente, a los cambios estructurales y funcionales derivados del entorno político-administrativo local y nacional.

Asimismo, se toma en cuenta, dado al panorama actualizado de la capacidad de la municipalidad, para atender las transformaciones tecnológicas, las restricciones o posibilidades presupuestarias, los cambios normativos y las exigencias sociales de un contexto en evolución.

Evaluar el impacto de estos factores, en un año específico, delimita con precisión las condiciones desde las cuales se gestiona el recurso humano, identificando: fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la formulación y ejecución de los métodos de capacitación institucional.

La delimitación temporal, durante el 2023, no solo permite acotar el objeto de estudio a un período reciente y verificable, sino también, asegura la validez contextual de los hallazgos, al estar fundamentada en procesos y decisiones vigentes que repercuten directamente en la eficiencia institucional y en el cumplimiento de los deberes del gobierno local en materia de desarrollo organizacional.

1.3.3 Delimitación del Universo

La delimitación del universo, en esta investigación, se establece con base en la naturaleza organizacional de la Municipalidad de Esparza, donde esta, una entidad pública local, actúa como agente ejecutor de políticas públicas en beneficio del desarrollo territorial, comunitario y administrativo del cantón.

El universo de estudio está conformado por el conjunto de funcionarios activos de la institución, pertenecientes a las distintas dependencias y niveles jerárquicos que integran su estructura organizativa.

Se considera pertinente centrar el análisis en esta población, dado que son precisamente los funcionarios quienes se ven directamente impactados por las decisiones, métodos y políticas de capacitación diseñadas por el ente rector en recursos humanos.

Su participación, en los procesos formativos, así como su percepción sobre la calidad, frecuencia, pertinencia y modalidad de las capacitaciones, resulta indispensable para comprender cómo los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden en la planificación, ejecución y mejora continua de los programas institucionales de formación.

La elección de este universo responde también a la necesidad de generar evidencia empírica que permita interpretar la coherencia entre la planificación administrativa y la experiencia real de quienes ejecutan las funciones públicas.

En este sentido, delimitar el estudio a los funcionarios, permite no solo evaluar la efectividad del método de capacitación vigente, sino también, identificar brechas, oportunidades de mejora y propuestas de innovación orientadas a fortalecer el talento humano municipal.

En suma, el universo de estudio se delimita a los funcionarios públicos de planta de la Municipalidad de Esparza, dado que constituyen la base operativa y técnica sobre la cual se construyen los resultados institucionales; además, los sujetos claves en la formulación de un diagnóstico participativo y estratégico sobre los métodos de capacitación empleados en la gestión pública local.

Esto permite, en gran medida, valorar las falencias o desviaciones que a la falta del elemento de capacitación, si los servicios o las estrategias conducentes a la atención del ciudadano se cumplen o no, de la forma esperada.

1.3.4 Delimitación del Contenido

La presente investigación delimita su contenido al análisis de los factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden de manera directa en la implementación del método de capacitación, dentro de la Municipalidad de Esparza, con un enfoque especial, en los elementos que configuran la cultura organizacional, la percepción del valor de la capacitación por parte de los colaboradores y la disponibilidad institucional de tiempo y recursos para llevar a cabo dichos procesos formativos.

Esta delimitación responde a la necesidad de comprender cómo estos factores se interrelacionan y afectan, tanto la planificación, como la ejecución de las acciones formativas, incidiendo de forma directa en la efectividad del desarrollo del talento humano.

Particularmente, se exploran variables como: el grado de compromiso de las autoridades municipales con la capacitación continua, la inclusión o exclusión de los funcionarios en los procesos de diagnóstico y retroalimentación, así como el impacto que tienen las prioridades institucionales y la gestión presupuestaria en la oferta formativa anual.

Asimismo, se incorpora, como parte del análisis, el papel que desempeña la cultura organizacional en la promoción o desestimación del aprendizaje continuo, considerando que una cultura favorable hacia la mejora del desempeño genera condiciones propicias para consolidar un modelo de capacitación institucional robusta, estratégica, así como sostenible.

También, se examina la percepción de los colaboradores respecto al valor que la capacitación tiene para su desarrollo profesional, para el cumplimiento eficiente de sus funciones, este es un aspecto clave para valorar la legitimidad y pertinencia del método de capacitación utilizado por la municipalidad.

Por último, se consideran los elementos asociados a la disponibilidad de recursos, tanto materiales como humanos y financieros, consignando el tiempo asignado dentro de las agendas institucionales para ejecutar procesos de capacitación, de manera estructurada, equitativa y ajustada a las necesidades reales del personal.

En este sentido, la delimitación del contenido se enfoca en analizar, de manera crítica y objetiva, cómo estos factores estructurales y culturales configuran el escenario actual del método de capacitación en la Municipalidad de Esparza, con miras a identificar áreas de mejora para generar propuestas que fortalezcan la gestión del conocimiento; así como el desempeño institucional en el ámbito del servicio público local.

1.3.5 Delimitación de la problemática

Al analizar el contexto institucional de la Municipalidad de Esparza en materia de desarrollo del talento humano, se delimita una problemática concreta que incide de manera significativa en la evolución de las capacidades del personal y, por ende, en la calidad de los servicios públicos que la institución ofrece a las comunidades del cantón.

Esta situación plantea diversos aspectos que deben abordarse con rigurosidad, dado que representan riesgos potenciales para el cumplimiento de los objetivos institucionales para el fortalecimiento del desarrollo local desde una perspectiva integral y sostenible.

Uno de los elementos más sensibles identificados radica en la manera en que se gestionan las habilidades blandas y técnicas (duras) de los funcionarios municipales, las cuales resultan indispensables para afrontar con eficacia los

cambios organizacionales y responder a los desafíos sociales, económicos y tecnológicos que caracterizan la gestión pública contemporánea.

En este sentido, la toma de decisiones relacionada con la capacitación del personal no puede responder a criterios improvisados, sino que debe estar sustentada en metodologías: técnicas, participativas y pertinentes, que aseguren procesos formativos orientados a la mejora continua y permitan el cumplimiento del mandato institucional.

Desde esta perspectiva, se establece un conjunto de preguntas de investigación que permiten abordar la problemática desde una visión estructurada.

La formulación comprende una pregunta general, la cual orienta el estudio desde un enfoque global y tres subpreguntas que profundizan en dimensiones específicas del fenómeno investigado.

Estas interrogantes no solo delimitan el objeto de análisis, sino también, fundamentan la necesidad de valorar los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación adoptado por la Municipalidad de Esparza, particularmente, en el 2023. A continuación, se presentan las preguntas del problema, que constituyen el eje conductor de la presente investigación.

Pregunta generadora:

¿De qué manera inciden los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal del personal funcionario en la Municipalidad de Esparza durante el período 2023?

Subpreguntas:

1. ¿Qué factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos influyen en la gestión de recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023?
2. ¿Qué riesgos perciben las autoridades y el personal sobre la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación ante limitaciones presupuestarias o decisiones administrativas?
3. ¿De qué manera la gestión administrativa incide en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales para implementar planes de capacitación que fortalezcan las habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza?

1.4 Justificación

Dentro del marco de esta investigación, la justificación del estudio adquiere especial relevancia al centrarse en el análisis de un aspecto medular en la gestión institucional dada la metodología que emplea el área de Recursos Humanos en los procesos de capacitación. Este componente no solo representa una obligación funcional, sino que constituye una estrategia crítica para el fortalecimiento del talento humano, elemento indispensable para el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales y la prestación de servicios con estándares elevados de calidad.

En la actualidad, la Municipalidad de Esparza, como gobierno local, con autonomía administrativa, enfrenta el desafío de gestionar su desarrollo interno en un entorno institucional regido por la Ley General de la Administración Pública y otras normativas de carácter obligatorio. Sin embargo, más allá del cumplimiento normativo, es imperativo reconocer que el desarrollo de las competencias del personal debe alinearse con las transformaciones del contexto político, económico, social y tecnológico que inciden directamente en la gestión pública.

Según Chiavenato (2001), la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, organizado de forma sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y competencias en función de objetivos previamente definidos. No obstante, en la práctica, los programas de capacitación no siempre logran alcanzar su propósito, debido a múltiples factores que afectan su diseño, ejecución y evaluación.

Estas limitaciones no solo se manifiestan en términos estructurales, sino también, en la capacidad de respuesta institucional ante los cambios del entorno y las demandas de la ciudadanía. La evolución constante del entorno obliga a las municipalidades a adoptar una visión estratégica de la capacitación, considerando no solo la formación técnica, sino también, el desarrollo de habilidades blandas que favorezcan: la innovación, la adaptación al cambio y el fortalecimiento del trabajo colaborativo.

La implementación de metodologías activas, el uso de tecnologías emergentes y la incorporación de procesos de evaluación y retroalimentación se convierten en elementos fundamentales para garantizar la efectividad del aprendizaje. Uno de los aspectos más urgentes es la incorporación de la tecnología como herramienta de innovación educativa. Las modalidades de capacitación han evolucionado considerablemente, esto obliga a las instituciones a replantear sus metodologías, garantizando acceso, calidad y pertinencia. Asimismo, la transformación digital debe asumirse como una aliada estratégica, capaz de dinamizar los procesos formativos y responder con mayor eficiencia a las necesidades institucionales.

En este sentido, estila la falta de adaptación a estos cambios lo cual limita el alcance de los programas formativos y reduce su impacto en la profesionalización del recurso humano, esto se traduce en que más organizaciones olviden que la capacitación es un respaldo importante al que todo gerente, administrador, líder entre otros, están llamado a planificar, si quiere estar a la vanguardia competitiva.

Es claro que, los cambios se gestan con regularidad, en esta época para cual, la fluctuación en el mercado es constante y los clientes cuentan con mayores criterios de selección, pero, para el caso de la municipalidad, como gobierno local, cuenta con desafíos importantes que permitan, en gran medida, brindar con diligencia sus servicios y aplicar las políticas públicas que sean coadyuvantes en el desarrollo de la población.

Los programas de capacitación deben responder a una lectura contextualizada de las condiciones políticas y sociales que enmarcan la función pública. Las políticas gubernamentales, la legislación vigente y las dinámicas sociales locales influyen, directamente, en las posibilidades reales de implementación y sostenibilidad de estos procesos.

Comprender estas interacciones permite diseñar estrategias de formación más realistas, pertinentes y eficaces, orientadas no solo a mejorar el desempeño individual, sino también a potenciar el desarrollo institucional y territorial. La pertinencia de este estudio también se justifica en función de la necesidad de contar con diagnósticos objetivos que permitan identificar con claridad las brechas existentes entre el perfil del puesto y las competencias del personal. Estas brechas deben atenderse con programas de capacitación diseñados a partir de un enfoque basado en evidencias, donde la planificación no se realice de forma aislada o intuitiva, sino a partir de la participación del personal, la consulta a las jefaturas de departamento y la incorporación de buenas prácticas institucionales.

En este contexto, la capacitación no puede verse como un gasto operativo, sino como una inversión estratégica. Su impacto trasciende los límites de la formación individual, al incidir directamente en la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía, en la optimización de los recursos públicos y en el fortalecimiento de la institucionalidad democrática. El desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo es una condición indispensable para enfrentar los desafíos actuales del sector público.

Por tanto, esta investigación no se limita a describir una práctica administrativa, sino que pretende evidenciar la necesidad de repensar el enfoque metodológico de la capacitación en las municipalidades. Identificar las brechas, reconocer las oportunidades y proponer alternativas desde una visión crítica y transformadora permitirá fortalecer la gestión del conocimiento como eje transversal del desarrollo local y del ejercicio ético de la función pública.

Finalmente, se destaca que la investigación busca generar aportes significativos no solo a nivel institucional, sino también, como una contribución al debate académico sobre la modernización del Estado y la profesionalización del recurso humano en el ámbito municipal.

La consolidación de procesos formativos eficientes, participativos y sostenibles representa un paso fundamental para garantizar que las municipalidades, como instancias cercanas a la comunidad, puedan cumplir de forma efectiva con su mandato legal y su compromiso social.

1.5 Estado del arte

Dentro del proceso investigativo, el estado del arte constituye un eje esencial para situar la investigación en el ámbito académico pertinente. A través de este apartado, se determina con mayor claridad la línea temática que orienta el presente estudio, permitiendo identificar los aportes previos, las corrientes teóricas predominantes y las posibles brechas existentes en el abordaje del tema.

En esta línea, se incorporan diversos estudios relacionados con los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en los métodos de capacitación en el sector público, los cuales han sido desarrollados en contextos tanto nacionales como internacionales.

Estos trabajos no solo brindan insumos conceptuales valiosos, sino también permiten establecer puntos de referencia que fortalecen la pertinencia del estudio, evitando así la repetición de enfoques ya explorados y resaltando la originalidad de la propuesta. Al analizar este trabajo académico, se evidencia que el presente estudio no replica investigaciones anteriores, sino que se inscribe en una ruta metodológica diferenciada, orientada a aportar una visión integradora y contextualizada sobre la capacitación institucional en entornos municipales.

La particularidad del caso de la Municipalidad de Esparza, como entidad descentralizada con funciones de gestión del desarrollo local, aporta una dimensión singular que no ha sido abordada con profundidad en investigaciones previas.

Asimismo, este estado del arte permite articular los hallazgos previos con la realidad empírica que se analiza en esta tesis, en tanto los temas revisados guardan una estrecha relación con el objeto de estudio.

Esta vinculación favorece la construcción de un marco teórico más sólido, desde el cual se interpretan las dinámicas institucionales asociadas al desarrollo del talento humano, la modernización de la gestión pública y el fortalecimiento de las competencias profesionales.

En consecuencia, se establece una base argumentativa que justifica la relevancia, novedad y viabilidad de la investigación, al tiempo que refuerza su contribución a la generación de conocimiento en el campo de la administración pública, la capacitación continua así como la gobernanza local.

Este ejercicio analítico permite, además, identificar vacíos existentes en los estudios previos que permita posicionar esta investigación como una propuesta que busca responder a problemáticas reales desde una mirada crítica, propositiva como su fundamentación.

En la investigación titulada *Capacitación efectiva en la empresa*, Guiñazú (2004) plantea un modelo metodológico estructurado que define los pilares esenciales de todo proceso formativo dentro de las organizaciones. El autor identifica cuatro componentes medulares: la detección de necesidades, el aprendizaje, la aplicación al puesto de trabajo y la evaluación.

Estos elementos, según su análisis, constituyen la base que permite lograr el propósito último de la capacitación: la transferencia efectiva del conocimiento adquirido hacia la práctica diaria del colaborador en su entorno laboral.

Guiñazú (2004) destaca que el punto de partida ineludible de un programa de formación exitoso es la identificación precisa de las brechas de conocimiento o habilidades. Esta etapa no solo orienta el diseño de los contenidos, sino que garantiza su pertinencia al alinearlos con las exigencias del puesto de trabajo.

En segundo término, el proceso de aprendizaje debe facilitar el acceso a los conocimientos y competencias de manera estructurada, utilizando metodologías adaptadas al perfil del personal y al tipo de conocimiento requerido. Posteriormente, subraya la importancia de asegurar que los conocimientos adquiridos no queden en una dimensión teórica o aislada, sino que se trasladen al entorno real de trabajo. Para ello, la organización debe crear condiciones institucionales que favorezcan la práctica continua, mediante acompañamiento, supervisión efectiva y articulación directa con las funciones asignadas.

Finalmente, la evaluación no debe limitarse a medir la satisfacción del participante, sino debe enfocarse en los efectos tangibles de la capacitación sobre los indicadores de: desempeño, productividad y calidad del servicio prestado. La propuesta, de este autor, resulta especialmente pertinente para el presente estudio, que analiza los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación en la Municipalidad de Esparza durante el 2023.

El enfoque estructural presentado por el autor permite identificar con claridad las debilidades en el proceso formativo institucional, particularmente en la fase diagnóstica, la vinculación de los contenidos con las tareas reales, y los mecanismos de evaluación formativa. En este sentido, la Municipalidad de Esparza, como ente público con responsabilidad directa sobre el desarrollo de las comunidades y la calidad del servicio a la ciudadanía, enfrenta el desafío de adoptar metodologías de capacitación que trasciendan la planificación formal y logren una transformación efectiva en la gestión del talento humano.

La integración de las fases propuestas por Guiñazú permite comprender que la capacitación no puede considerarse un fin en sí misma, sino una herramienta estratégica de impacto organizacional, que requiere rigor técnico, continuidad metodológica y un marco evaluativo vinculado a los resultados institucionales.

1.5.1 Perspectiva teórica de investigación para contribución de la investigación

En su obra, *Capacitación efectiva en la empresa*, Guiñazú (2004) expone una definición integral del proceso de capacitación, la cual supera la visión tradicional limitada a la mera transmisión de conocimientos. El autor plantea que la capacitación representa un proceso estratégico que responde a las demandas del contexto, y cuya finalidad es desarrollar en los miembros de una organización la capacidad de aprendizaje mediante la modificación consciente de conocimientos,

habilidades y actitudes, con una clara orientación a la acción y a la resolución de problemas laborales (p. 103).

Este enfoque enfatiza la capacitación como un recurso activo que permite a las organizaciones no solo adaptarse al entorno, sino también anticiparse a sus desafíos.

Según Guiñazú (2004), el primer componente la modificación de conocimientos hace referencia a la actualización de saberes teóricos y técnicos que son indispensables para el desempeño eficaz en el puesto. Esto implica, en el marco institucional, que el personal cuente con acceso continuo a contenido formativo relevante, vinculado a sus funciones y a los marcos normativos que rigen su accionar, como lo son la Ley General de Administración Pública y el Código Municipal.

En segundo lugar, el desarrollo de habilidades se presenta como una extensión práctica del conocimiento. Guiñazú plantea que sin la formación en habilidades — ya sean técnicas o interpersonales— el conocimiento queda estancado, sin capacidad de ser aplicado.

En el contexto de la Municipalidad de Esparza, esta dimensión resulta crítica, dado que la labor pública exige competencias operativas, digitales, administrativas y de gestión territorial que solo se adquieren y perfeccionan mediante procesos formativos deliberados.

Por su parte, la modificación de actitudes implica un trabajo profundo sobre las disposiciones internas del funcionario hacia su función, su entorno laboral y su responsabilidad pública. Guiñazú (2004) señala que fomentar actitudes proactivas, comprometidas y alineadas con los valores institucionales permite generar una cultura organizacional orientada al servicio y al aprendizaje continuo.

Esta arista resulta, especialmente, pertinente al tenor del Artículo 4 del Código Municipal, el cual establece que las municipalidades deben ejecutar políticas públicas que fomenten el bienestar de la población, lo cual no puede lograrse sin una base actitudinal sólida por parte del capital humano que sostiene la gestión.

Finalmente, Guiñazú incorpora un componente que conecta los anteriores: la orientación a la acción. Para que la capacitación tenga un verdadero impacto institucional, debe existir un puente entre el aprendizaje y la praxis. Es decir, la capacitación no debe ser contemplada como un fin en sí mismo, sino como un medio para la mejora concreta del servicio, la resolución efectiva de problemas cotidianos y el fortalecimiento de la gestión pública.

Este enfoque de capacitación, presentado por Guiñazú (2004) encuentra un eco directo en la investigación que se desarrolla en torno a los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación de la Municipalidad de Esparza.

La propuesta teórica del autor permite sustentar que una metodología formativa sólida debe considerar de manera simultánea los aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales, así como estar profundamente articulada con la realidad operativa del gobierno local. La ausencia de cualquiera de estos elementos comprometería la eficacia del proceso de formación y, por ende, la capacidad institucional de brindar un servicio público de calidad.

En el documento titulado *La capacitación municipal: propuesta de gestión de la educación no formal para la elaboración de un plan para el fortalecimiento del talento humano en la Municipalidad de Aserri*, Hernández (2007) señala que la política de formación y desarrollo de capacidades profesionales debe ir más allá de los objetivos meramente técnicos. Desde su perspectiva, no basta con dotar a los colaboradores de competencias operativas específicas; es imprescindible que la formación responda a un enfoque más integral, orientado a la adaptación constante frente a las transformaciones culturales, económicas y sociales que inciden en el quehacer institucional.

Esta afirmación adquiere relevancia en el contexto del presente estudio, que analiza los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación implementado por la Municipalidad de Esparza. Tal como lo plantea Hernández, la formación no puede desvincularse de los procesos de cambio estructural y de los retos contemporáneos que enfrentan los gobiernos locales. Es decir, la capacitación debe concebirse como un eje estratégico que

trasciende la actualización técnica, constituyéndose en una herramienta clave para garantizar la eficiencia, la eficacia y la mejora de los resultados administrativos.

Esta línea de pensamiento se organiza, directamente, con los principios de calidad del servicio público y con los objetivos de modernización institucional, que resultan esenciales para responder a las demandas ciudadanas en un entorno local cada vez más complejo y exigente.

De forma complementaria, en la tesis desarrollada por Rojas (2017), titulada *Capacitación y desempeño laboral*, se cita el planteamiento de Siliceo (2009), quien define la capacitación como una actividad intencional, estructurada y basada en necesidades reales de la organización. Desde esta óptica, el proceso formativo debe ser concebido como una intervención planificada, que surge a partir de un diagnóstico riguroso, con el propósito de generar transformaciones tangibles en el desempeño de los colaboradores.

Siliceo (2009) establece que toda acción de capacitación debe orientarse hacia la modificación de tres dimensiones clave: conocimientos, habilidades y actitudes. Esto refuerza la idea de que la capacitación no puede ser improvisada ni ajena a la realidad organizacional. Por el contrario, requiere un diseño metodológico fundamentado en evidencias, y debe tener como propósito generar cambios que optimicen la capacidad institucional para enfrentar sus desafíos internos y externos. Ambos enfoques, el propuesto por Hernández (2007) desde una visión sistémica, y el planteado por Siliceo (2009) a partir de la planificación técnica orientada al

cambio, convergen en la necesidad de consolidar procesos de capacitación articulados con los objetivos estratégicos de la organización.

En ese sentido, el estudio de la Municipalidad de Esparza encuentra en estas perspectivas una base teórica sólida para valorar si los métodos aplicados responden realmente a un modelo formativo moderno, pertinente y transformador, o si, por el contrario, prevalecen prácticas aisladas, con bajo nivel de participación y escasa vinculación con la gestión institucional.

Desde esta lectura crítica, el estado del arte permite contextualizar el estudio dentro de una corriente investigativa que sostiene que la formación del recurso humano municipal debe comprenderse como un proceso de fortalecimiento institucional y no como un trámite administrativo.

Esta premisa fundamental la necesidad de evaluar con rigurosidad las metodologías empleadas en los procesos de capacitación y su coherencia con los principios de desarrollo local, planificación estratégica y gestión por competencias.

La investigación titulada *“Propuesta de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, durante el periodo 2022-2023”*, realizada por Martínez Aguilar, Rivera Salazar, Rodríguez Alvarado y Schmidt Corea (2023), aborda la necesidad de estructurar un plan de capacitación alineado con el Plan Estratégico Municipal 2020-2024.

Este estudio parte del diagnóstico de la ausencia de una planificación formal en materia de formación, lo que ha generado limitaciones en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, afectando la adaptación, innovación y crecimiento organizacional.

La propuesta presentada, en esta investigación, se fundamenta en la identificación de las necesidades formativas del personal, con el objetivo de diseñar programas de capacitación que respondan a las demandas específicas de cada puesto de trabajo.

Se enfatiza la importancia de que la capacitación no sea una actividad aislada, sino que forme parte integral de la estrategia institucional, contribuyendo al fortalecimiento del talento humano y, por ende, a la mejora de los servicios municipales.

Este enfoque resulta, particularmente, relevante para el presente estudio, que analiza los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación en la Municipalidad de Esparza.

La experiencia de la Municipalidad de Tibás evidencia cómo una planificación estratégica en materia de capacitación puede ser un instrumento eficaz para enfrentar los desafíos del entorno y mejorar la eficiencia institucional.

Además, la investigación destaca la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de los programas de capacitación, con el fin de asegurar su efectividad y pertinencia. Este aspecto es crucial para garantizar que la inversión en formación genere un retorno tangible en términos de desempeño laboral y calidad en la prestación de servicios.

En conclusión, la propuesta de la Municipalidad de Tibás ofrece un modelo de planificación estratégica de la capacitación que puede ser adaptado y aplicado en otros contextos municipales, como en el de Esparza. La integración de la capacitación en la estrategia institucional, basada en un diagnóstico riguroso de necesidades y en mecanismos de evaluación continua, se presenta como una práctica efectiva para el fortalecimiento del talento humano y la mejora de la gestión pública local.

1.5.2 Análisis de contexto de las investigaciones relacionada con este estudio

Las investigaciones consultadas, como la propuesta de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás (Martínez et al., 2023) y otras revisadas en el estado del arte, resultan valiosas para contextualizar el abordaje de la capacitación en gobiernos locales, ya que ofrecen marcos de referencia que evidencian la preocupación institucional por fortalecer el desarrollo profesional del talento humano.

Estas experiencias permiten reconocer que existe un interés creciente por formalizar los procesos formativos en las municipalidades, mediante metodologías técnicas, mecanismos de diagnóstico y estrategias de planificación alineadas con objetivos institucionales.

No obstante, es importante destacar que, estas investigaciones no abordan de manera integral la influencia de los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el método de capacitación ni analizan con suficiente profundidad el contraste entre la planificación institucional declarada por las autoridades y la percepción real del personal funcionario, como sí lo hace el presente estudio.

La propuesta investigativa desarrollada para la Municipalidad de Esparza responde a una línea de investigación propia, más amplia y sistémica, que no solo se limita a diseñar o sugerir un plan de formación, sino que busca entender las causas estructurales que afectan la efectividad de la capacitación desde múltiples dimensiones.

Por tanto, este estudio no reproduce investigaciones previas ni representa una reiteración temática. Por el contrario, se configura como un aporte inédito y pertinente que enriquece el campo literario y técnico relacionado con la administración pública local.

Su orientación hacia la mejora institucional se fundamenta en una metodología: crítica, participativa y propositiva, la cual contribuye al fortalecimiento de la gestión

del recurso humano en contextos municipales, reconociendo, al mismo tiempo, los desafíos del entorno actual.

En consecuencia, la investigación realizada no solo se justifica por su novedad, sino también, por su capacidad de generar conocimiento útil y aplicable para la toma de decisiones, al tenor de las exigencias normativas, los estándares de calidad institucional, así como el derecho del personal municipal a recibir formación continua que potencie sus capacidades.

Esta línea de estudio, por tanto, se ordena con las demandas de una administración moderna, transparente, comprometida con el desarrollo territorial y el bienestar colectivo.

1.5.3 Línea de investigación sujeta al estudio

Los antecedentes anteriores son relevantes para este estudio, ya que enriquecen el abordaje el contexto del tema y su problemática. En este sentido, el análisis que se ha mostrado permite contextualizar los hallazgos y tendencias identificadas en otras investigaciones y que fundamenta la originalidad y pertinencia de la presente propuesta, al evidenciar la línea de investigación a la cual se adscribe, así como su contribución al conocimiento en el campo de la administración pública.

En este caso, la presente investigación se vincula con la línea de investigación de la carrera de Gestión y Administración Empresarial (GAE), perteneciente a la Universidad Técnica Nacional (UTN), dentro del Plan General de Investigación, alineado con el área estratégica de la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia.

De manera específica, responde al eje temático de "Educación y Vinculación del Estado", bajo la temática "Propuestas para la equidad y desarrollo humano dentro de la organización".

Esta línea resulta de vital importancia por cuanto orienta la producción científica hacia la construcción de herramientas técnico-administrativas que permitan fortalecer el desarrollo humano en los entornos institucionales, particularmente en el sector público. La selección de esta línea no es fortuita.

La naturaleza del estudio se centra en la evaluación de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden directamente en los métodos de capacitación del personal de la Municipalidad de Esparza, con el objetivo de generar recomendaciones de mejora que sea viable, pertinente y sostenida en el tiempo.

Esta línea de investigación permite no solo comprender los factores estructurales y coyunturales que influyen en la calidad de los procesos formativos institucionales, sino también, promover una transformación en la gestión del talento humano, en correspondencia con los retos contemporáneos de la administración pública local.

Al analizar diversas investigaciones previas sobre la temática de la capacitación en instituciones públicas, se constata que, aunque se han realizado estudios sobre capacitación, evaluación de impacto o diagnóstico de necesidades, ninguno aborda de manera específica la interrelación entre los factores PEST y su incidencia directa en los métodos de capacitación municipal, ni desde un enfoque de mejora estructural institucional y desarrollo humano en la Municipalidad de Esparza. Por lo tanto, la presente propuesta representa un aporte novedoso al campo de estudio, tanto en su objeto como en su metodología y en su enfoque aplicado.

Es importante tomar en cuenta que, el estado del arte permite no solo fundamentar académicamente la investigación, sino también justificar su utilidad práctica.

Al vincularse con una línea de investigación institucional que prioriza la equidad, el fortalecimiento del capital humano así como la mejora de la calidad en la prestación de servicios, se consolida una perspectiva integradora entre la teoría a la práctica, así como la universidad y las instituciones locales; por su parte, entre la ciencia y el bienestar comunitario.

Por ende, el presente estudio trasciende el marco descriptivo y se erige como una oportunidad concreta para incidir en la transformación de los modelos de gestión institucional a partir de propuestas fundamentadas en evidencia empírica, con pertinencia local y con visión de largo plazo.

1.6 Alcances y limitaciones

El abordaje de los alcances y las limitaciones representa una etapa fundamental en el proceso investigativo, ya que permite establecer con claridad los márgenes dentro de los cuales se ha desarrollado la presente indagación. Estos elementos contribuyen a delimitar el campo de acción, visibilizar el nivel de impacto esperado y reconocer las condiciones que influyen en la generación de conocimiento aplicado en contextos organizacionales concretos.

Con respecto a los alcances, estos permiten identificar el nivel de oportunidad que tiene el estudio para incidir, positivamente, en el fortalecimiento institucional, mediante el análisis de prácticas organizativas que se relacionan directamente con el desempeño del personal.

A su vez, los resultados del estudio aportan elementos sustantivos que coadyuvan al desarrollo profesional de los funcionarios, la mejora de los procesos internos y la consolidación de políticas organizacionales más inclusivas, eficientes y orientadas a resultados.

Por lo anterior y en consecuencia, se abren posibilidades de réplica metodológica en otras estructuras organizacionales con características similares, ampliando el valor estratégico de la investigación.

De igual manera, se establece una vinculación con el entorno social inmediato, al contribuir con propuestas que fortalecen el servicio público, la transparencia institucional y la participación ciudadana.

En contraposición, las limitaciones permiten reconocer los factores que, por distintas razones, restringen el alcance total de la investigación. Estas pueden obedecer a aspectos metodológicos, como: el acceso a información documental, la disponibilidad de fuentes clave, o bien a condiciones externas que inciden en la operatividad del estudio.

No obstante, lejos de debilitar el ejercicio investigativo, su identificación fortalece el rigor metodológico, ya que permite declarar con transparencia los márgenes epistemológicos, empíricos y administrativos que enmarcan el desarrollo del trabajo. De esta manera, se garantiza que los resultados obtenidos se comprendan dentro de un contexto de análisis delimitado y se utilicen como insumo para futuras investigaciones o procesos de mejora institucional.

En suma, el desarrollo conjunto de los alcances y las limitaciones no solo responde a un ejercicio técnico de estructuración investigativa, sino que se convierte en un recurso valioso para interpretar la pertinencia, utilidad y aplicabilidad del estudio.

Su inclusión permite asegurar que las conclusiones derivadas del análisis respondan a un marco realista, contextualizado y éticamente sustentado.

1.6.1 Alcances

Por lo tanto, los alcances de este trabajo de investigación se establecen a continuación:

1. **Diagnóstico institucional participativo:** el estudio permite identificar las percepciones y experiencias tanto de autoridades como de funcionarios, respecto a los métodos de capacitación empleados, propiciando un diagnóstico institucional desde múltiples perspectivas.
2. **Propuesta de mejora estratégica:** a través del análisis de los factores externos e internos, el estudio aporta insumos técnicos y prácticos que pueden orientar la formulación de un modelo de capacitación más pertinente, inclusivo y sostenible.
3. **Aporte a la gestión del talento humano municipal:** la investigación contribuye al fortalecimiento de las políticas públicas en el ámbito local, mediante la visibilización de la importancia de profesionalizar y actualizar al personal en función de las exigencias del entorno actual.
4. **Vinculación con los fines de desarrollo institucional:** el estudio se alinea con los objetivos del Código Municipal en su Artículo 4, al valorar la capacitación como un medio para lograr eficiencia administrativa, reducción de brechas y mejora en la calidad del servicio público. Asimismo, se establecen las limitaciones que permiten señalar aspectos de gran importancia que no permitieran alcanzar otros aspectos de enriquecimiento al estudio.

1.6.2 Limitaciones

De acuerdo con la investigación, se establecen las siguientes limitaciones, que se consideran de gran relevancia al restringir información importante para el proceso del estudio:

1. **Alcance geográfico limitado;** la investigación se circunscribe exclusivamente a la Municipalidad de Esparza, por lo cual los resultados no son generalizables a otros gobiernos locales sin un análisis contextual adicional.
2. **Acceso restringido a información documental formal:** La ausencia o falta de trazabilidad de registros sistemáticos sobre procesos de capacitación puede limitar la verificación objetiva de algunas prácticas institucionales declaradas.
3. **Participación parcial del personal funcionario:** a pesar de los esfuerzos de recolección de datos, algunos funcionarios no participaron por razones ajenas al estudio, esto puede generar vacíos en la representatividad total de la muestra.
4. **Diferencias en la percepción entre niveles jerárquicos:** la existencia de divergencias significativas entre las autoridades y el personal operativo podría afectar la coherencia de algunos hallazgos, ya que no siempre hay coincidencia entre el discurso institucional y la vivencia de los colaboradores.

1.7 Objetivos de la investigación

A continuación, se establecen los objetivos de esta investigación, los cuales orientan de manera estratégica el desarrollo del estudio, tanto en su dimensión general como en los ejes específicos que lo integran.

Su formulación responde a la necesidad de delinear con precisión el propósito del trabajo académico y de direccionar cada fase metodológica hacia la obtención de resultados pertinentes, válidos y aplicables en el contexto institucional analizado.

Estos objetivos han sido definidos con rigurosidad, lo que permite estructurar un proceso de recolección, sistematización y análisis de información que coadyuva a una comprensión profunda del fenómeno investigado.

Asimismo, constituyen una guía metodológica que delimita el alcance del estudio, potencia su capacidad explicativa y garantiza la coherencia interna del proceso investigativo, desde la formulación del problema hasta la construcción de conclusiones y recomendaciones con impacto real en la mejora de la gestión pública.

1.7.1 Objetivo general

Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a

fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023.

1.7.2 Objetivos específicos.

1. Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución.
2. Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.
3. Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.

1.8 Antecedentes

1.8.1 Antecedentes históricos del cantón, gobierno local y actuales de la institución

1.8.1.1 Contexto del Cantón de Esparza

El cantón de Esparza, situada en la provincia de Puntarenas de Costa Rica, es el segundo de los 11 que la componen la provincia, tiene una historia que se remonta a tiempos precolombinos, en este contexto, antes de la llegada de los colonizadores españoles, la cual contaba con una zona que estaba habitada por pueblos indígenas, principalmente los Huetares, cuyo legado cultural y tradiciones quedaron arraigados en la región.

De acuerdo con su ubicación estratégica, este cantón se encuentra entre las montañas y el mar, por lo tanto, ha sido. Históricamente, un punto de encuentro e intercambio comercial para diversas culturas.

En Esparza se obtuvo la primera ermita en 1574 y el Convento de San Lorenzo, cuyo primer cura fue Fray Diego de Guillón, quien fue erigido en 1576. Para 1821, se estableció una escuela para varones; para el año siguiente, se abrió una escuela privada dirigida por doña Genoveva Gutiérrez.

En 1870, durante la segunda administración del presidente Jesús Jiménez Zamora, se inauguró la primera escuela pública dirigida por doña Clotilde Fernández V. de Mora.

Esparza formó parte del distrito de Cañas del Departamento Occidental según la Ley No. 63 de 1825. En 1848, se constituyó como el segundo cantón de la provincia de Alajuela, pero luego, mediante el Decreto Ejecutivo No. 8 de 1851, se incorporó a la jurisdicción de la comarca de Puntarenas.

En 1877 se instaló la primera municipalidad, y en 1921 se implementó el alumbrado eléctrico con bombillos. El cantón se denominó Esparta en 1879 por decreto durante la administración de Tomás Guardia Gutiérrez, pero posteriormente, en 1974, se restituyó el nombre de Esparza, mediante el Decreto Ejecutivo No. 3752-G-C. (Municipalidad de Esparza, 2024).

El proceso de colonización española en Costa Rica llevó a la formación de asentamientos y la introducción de nuevas estructuras administrativas. En el caso de Esparza, su fundación como entidad administrativa oficial se remonta al siglo XIX, específicamente, al año 1848, cuando se estableció como un distrito dentro de la jurisdicción de la municipalidad de Puntarenas. Sin embargo, no fue hasta 1855 que Esparza obtuvo su independencia municipal, convirtiéndose en un municipio autónomo con su propio gobierno local.

Durante los siglos XIX y XX, la Municipalidad de Esparza desempeñó un papel muy importante en el desarrollo económico y social de la región. La agricultura fue el motor principal de la economía local, con cultivos como: el café y la caña de azúcar dominando la actividad agrícola.

En este sentido jugó un papel importante en la regulación y la promoción de estas actividades, así como en la construcción de infraestructuras clave como: carreteras, puentes y sistemas de riego.

En el ámbito político, este cantón ha sido testigo de diversos cambios a lo largo de su historia, desde su fundación hasta la actualidad, ha habido alternancias en el poder local entre diferentes partidos políticos y movimientos cívicos, reflejando los cambios políticos y sociales a nivel nacional.

Estos cambios han influido en la orientación de las políticas municipales y en la gestión de recursos y servicios públicos, que han servido de un bastión importante para el crecimiento social relevante en cuanto a la necesidad de un mejor dinamismo económico.

La municipalidad ha desempeñado un papel muy relevante; pues, la aplicación de políticas públicas en materia social - económica han dispuesto proyectos de crecimiento para la mejora de las condiciones de su pobladores, sobre todo en la oportunidad de ampliar el desarrollo de un mayor parque empresarial,

como si lo tiene dispuesto el cantón central de Puntarenas, al ser el eje central del desarrollo del turismo local.

1.8.1.2 Contexto actual

De acuerdo con los estudios determinados por el Ministerio de Planificación y Política Económica determinan la calificación en cuanto al desarrollo de las poblaciones, en este sentido, a través del Índice de Desarrollo Social, se ha reconocido la evolución que ha logrado la comunidad en el crecimiento y desarrollo desde varios ámbitos: salud, participación, seguridad educación, economía, quintil.

Estos aspectos evaluados por MIDEPLAN, permiten reconocer el campo de acción que las comunidades han logrado desarrollar para generar un buen contexto de calidad de vida, en concordancia con sus necesidades a lo largo del tiempo.

En este sentido, la participación del gobierno local ha sido muy importante, ya que su gestión permite el logro de las diversas actividades para que las poblaciones puedan alcanzar un mejor estatus, a través de programas y políticas dictaminadas para una mejor calidad de vida.

El desarrollo cantonal es importante, ya que generar empleabilidad, educación y control con el índice de pobreza al contar con una mejor fluidez económica, la cual la integran varios factores.

Cuadro 1
Resultados principales de IDS cantón de Esparza de Puntarenas

Indicadores Generales de IDS 2021		Datos demográficos 2021		Indicadores económicos 2021		Actividades Diversas		
Indicadores	Porc.	Indicadores	Porc.	Indicadores	Absolutos / Porcentaje	Actividades	Porc. valor agregado	Porc. valor acum.
Salud	74%	Población total	38 808	PIB	130 435,20	Actividades inmobiliarias	14%	14%
Participación	57%			Exportaciones	82 787	Enseñanza	12%	26%
Seguridad	61%	Extensión del cantón en km2	217	Importaciones	194 155	Construcción	11%	36%
Educación	66%			PIB Per cápita Cantón	3%	Transporte y almacenamiento	9%	45%
Economía	50%	Densidad población	160/Km2			Manufactura	9%	55%
IDS	67%		PIB Per cápita Costa Rica	8%	Agricultura, silvicult. y pesca	8%	63%	
Quintil	III				Actividades salud humana y asistencia social	7%	70%	
Posición	39		PIB Región Pacífico Central	5%	Comercio al por mayor y al por menor	7%	77%	
				Administración pública, planes de seguridad social	6%	83%		
				Actividades financieras y de seguros	6%	89%		
				Resto	12%			
Promedio	62%					Total	100%	Prom. 56%

Valor agregado: Corresponde a la suma acumulada de la importancia relativa de las actividades

Fuente: elaboración propia con datos del Estudio de Índice de Desarrollo Social, 2023, MIDEPLAN, 2025

Cuadro 2
Comparación de resultados del IDS sobre indicadores principales a nivel nacional en relación con la Región Pacífico Central

Región	Indicadores		
	Económica	Salud	Educativa
Nacional	128,3	22,2	34,5
Región Pacífico Central	127,4	20,5	35,1

Fuente: elaboración propia con datos del Estudio de Índice de Desarrollo Social, 2023, MIDEPLAN, 2025

Los cuadros anteriores permiten mostrar resultados principales acerca del IDS, su valoración de crecimiento de la región de planificación y del cantón objeto de estudio.

Conforme pasa el tiempo y el cambio en las poblaciones se vislumbran en los resultados la forma como han evolucionado, esto permite medir la efectividad de programas, políticas y otros aplicados con la finalidad de mejorar las condiciones, aspecto que incide, notablemente, en los gobiernos locales.

En este caso, para el cantón de Esparza, que de acuerdo con su trayectoria y por los resultados obtenidos hasta el 2023, se nota un crecimiento sostenido y una mejora importante.

En el Cuadro 1, se muestran una serie de resultados generales del IDS en diversos indicadores seleccionados con relevancia para valorar el comportamiento de cambio en la población como: la salud, la educación, la economía y la seguridad, todas ellas como aspectos contemplados dentro de la planificación estratégica del plan nacional de desarrollo del país, con retos que permiten generar cambios positivos en cada gobernatura, puesto es una oportunidad para que el país crezca.

En relación con los resultados obtenidos, la municipalidad debe fomentar la generación de diversas actividades que permitan al cantón ofrecer suficiencia en empleabilidad y disminución de la pobreza, pues forma parte de la programación general del país, asociado a los estudios del Instituto Nacional de Estadística y

Censo, en la Encuesta de Empleo Continuo y la Encuesta Nacional de Hogares, que muestran la realidad de ambos aspectos de manera respectiva.

Esta estadística de la realidad que enfrenta la región, donde aún Puntarenas, como provincia mantiene índices preocupantes en pobreza y desempleo abierto.

El cantón de Esparza ha mostrado un comportamiento diferente, pues los diversos gobiernos locales han marcado la pauta, en los últimos años, pues antes de la pandemia y post pandemia, ha logrado tener una calificación alta a diferencia de la provincia, pues, en esta última, es donde se llevan a cabo diversas actividades representativas de los sectores económicos, ocupando un puesto pobre de calificación en su IDS, mientras que Esparza, como segundo cantón a bordo, ha mostrado evolución de mejoría, ya que su calificación supera en mucho la calificación obtenida.

Los resultados, son evidentes, ya que en salud el porcentaje de participación es de 74% lo que significa visualizar la inversiones efectuadas en mejora de la salud para que las comunidades cuenten con la atención necesaria en diversos ámbitos; la seguridad es del 57% en contraendose en un punto medio cerca de limite. Sin embargo, al igual que los otros cantones, se mantiene similar, pues la delincuencia ha aumentado de manera exponencial, pues el desarrollo de grupos organizados en materia de trasiego de drogas y lavado de dinero es alto en esta provincia, educación se ubica con una calificación de 66%, lo cual figura como un porcentaje aceptable, ante esta situación debe mejorar, lo que permita elevar el estatus

educativo en diversos niveles de área de conocimiento, con la finalidad de enriquecer aún más las opciones de desarrollo del cantón, frente a la situación de necesidades de crecimiento económico al carecer de profesionales en la zona.

En cuanto a la economía se mantiene en el 50% sin variabilidad en relación con el estudio del 2017, esto supone menores ingresos per cápita en los hogares, mayores opciones de expansión en el campo empresarial y otros que permitan un mayor desarrollo de las actividades económicas que las comunidades puedan llevar a cabo.

Muestra un Quintil III, calificando de manera global a su IDS con el 67%, con una posición en relación con el total país es de 39.

Otros elementos de gran importancia por considerar es la educación, la cual se ubica con una calificación de este estudio en el 66%; sin embargo, al estudiar los resultados por la región de planificación, para el caso de la Región Pacífico Central, la coloca con un índice de 79,72, en comparación a nivel nacional que es de 77,15, superando con 2,57 pp más a nivel de la región, lo cual mejora el nivel de participación de esta región de planificación considerando que ha mejorado en relación con los resultados mostrado en el 2017.

De esta forma, se logra constatar la mejoría en el nivel educativo y por lo cual el cantón de Esparza suma con uno de los mejores en esta materia, dado a los

impulsos de la municipalidad por contar con una educación que permita a muchas familias tener acceso, cumpliéndose lo dispuesto como derecho constitucional.

Actualmente, existen varias instituciones educativas en el cantón, incluyendo: el Liceo Diurno de Esparza, el Liceo Nocturno de Esparza y el Liceo Emiliano Odio como principales centros educativos administrados por el Estado, que contribuyen en gran medida en la formación secundaria, con preparación necesaria para su trascendencia a la universidad para su formación superior profesional. (Municipalidad de Esparza, 2024).

La Municipalidad de Esparza enfrenta una serie de desafíos y oportunidades, que apunta hacia una gestión sostenible de los recursos naturales es una prioridad, especialmente, cuenta con zona una rica biodiversidad, así como una gran importancia ambiental.

Además, el desarrollo económico local y la promoción del turismo son áreas de interés para la municipalidad, con los cuales busca diversificar la economía, con la idea de generar empleo en la región.

Por lo anterior, estos elementos remontan la historia acerca de la educación, porque se consideran de gran importancia, dado al aspecto cultural y educativo que se ha mantenido en el tiempo, para el crecimiento de la población.

En el nivel educativo, hace que este cantón contenga una puntuación en su desarrollo social, considerado por los estudios del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPPLAN), en los estudios de Índice de Desarrollo Social (IDS), ubica a este cantón como uno de los mejores del total que conforman la provincia.

La educación sobresale de manera favorable, pues, con el tiempo, se ha mantenido con calificaciones satisfactorias en las pruebas de bachillerato y sobre todo la calificación de profesionales que se mantienen en la zona, lo cual le permiten aumentar las posibilidades de un mayor crecimiento del entorno económico. (MIDEPLAN, 2023)

En este sentido, además de los datos anteriores, la preservación del patrimonio cultural es un aspecto importante para la Municipalidad de Esparza, que trabaja en la conservación de sitios históricos y en la promoción de actividades culturales para fortalecer la identidad local.

Asimismo, la participación ciudadana y la transparencia en la gestión son valores fundamentales para la administración municipal, donde se involucra, activamente, a la comunidad en la toma de decisiones y en la planificación del desarrollo local.

1.8.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso fundamental para la Municipalidad de Esparza, dado que constituye la base sobre la cual se establecen las directrices por seguir en la gestión municipal.

Este proceso implica una serie de pasos claves que permiten a la administración municipal definir sus metas a largo plazo y diseñar las acciones necesarias para alcanzarlas de manera efectiva.

En primer lugar, la municipalidad realiza un análisis exhaustivo del entorno en donde opera, considerando una amplia gama de factores que pueden influir en su funcionamiento y en la prestación de servicios públicos.

Esto incluye aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. A través de este análisis, se busca identificar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el cantón, así como las fortalezas y debilidades internas que pueden afectar su capacidad para alcanzar sus objetivos.

Una vez que han identificado estos aspectos, la administración municipal procede a establecer una visión y misión claras que sirvan como guía para sus acciones a largo plazo.

La visión representa el estado deseado hacia el cual la municipalidad aspira a alcanzar en el futuro, mientras que, la misión define el propósito fundamental de la institución y los valores que guían su actuación.

A partir de la visión y misión establecidas, se formulan los objetivos estratégicos, que representan las metas específicas que la Municipalidad se propone alcanzar en un horizonte temporal determinado. Estos objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos, y proporcionan un marco de referencia para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se elabora un plan de acción que incluye las iniciativas concretas que se llevarán a cabo para alcanzarlos.

Este plan debe contemplar la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y los indicadores de seguimiento y evaluación que permitirán medir el progreso hacia la consecución de los objetivos establecidos.

Es importante destacar que la planificación estratégica en la Municipalidad de Esparza es un proceso participativo, que involucra a diferentes actores tanto internos como externos.

La colaboración con la comunidad, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y otras entidades públicas es fundamental para garantizar el éxito

de las estrategias implementadas y para promover el desarrollo integral del cantón, las cuales se indica a continuación. (Municipalidad de Esparza ,2024).

- **Diseño de una estructura organizacional eficiente:** la Municipalidad debe revisar y ajustar su estructura organizacional para garantizar una distribución adecuada de responsabilidades y recursos. Esto implica identificar áreas de mejora y optimizar los procesos internos para maximizar la eficiencia en la prestación de servicios.
- **Inversión en infraestructura:** es crucial que la Municipalidad invierta en la construcción y mantenimiento de infraestructura necesaria para el desarrollo de Esparza. Esto incluye el mejoramiento de: vías, aceras, sistemas de alcantarillado, parques y otras instalaciones públicas que contribuyan al bienestar de la comunidad.
- **Promoción del desarrollo humano integral:** la municipalidad debe implementar programas y proyectos que promuevan el desarrollo humano integral de los ciudadanos de Esparza. Esto incluye iniciativas de: educación, salud, cultura, deporte y recreación que contribuyan al bienestar y la calidad de vida de la población.
- **Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica:** es fundamental que la municipalidad mejore su infraestructura tecnológica para optimizar la gestión administrativa y facilitar la prestación de servicios. Esto implica la

implementación de sistemas de información y comunicación eficientes que agilicen los procesos internos y mejoren la atención al público.

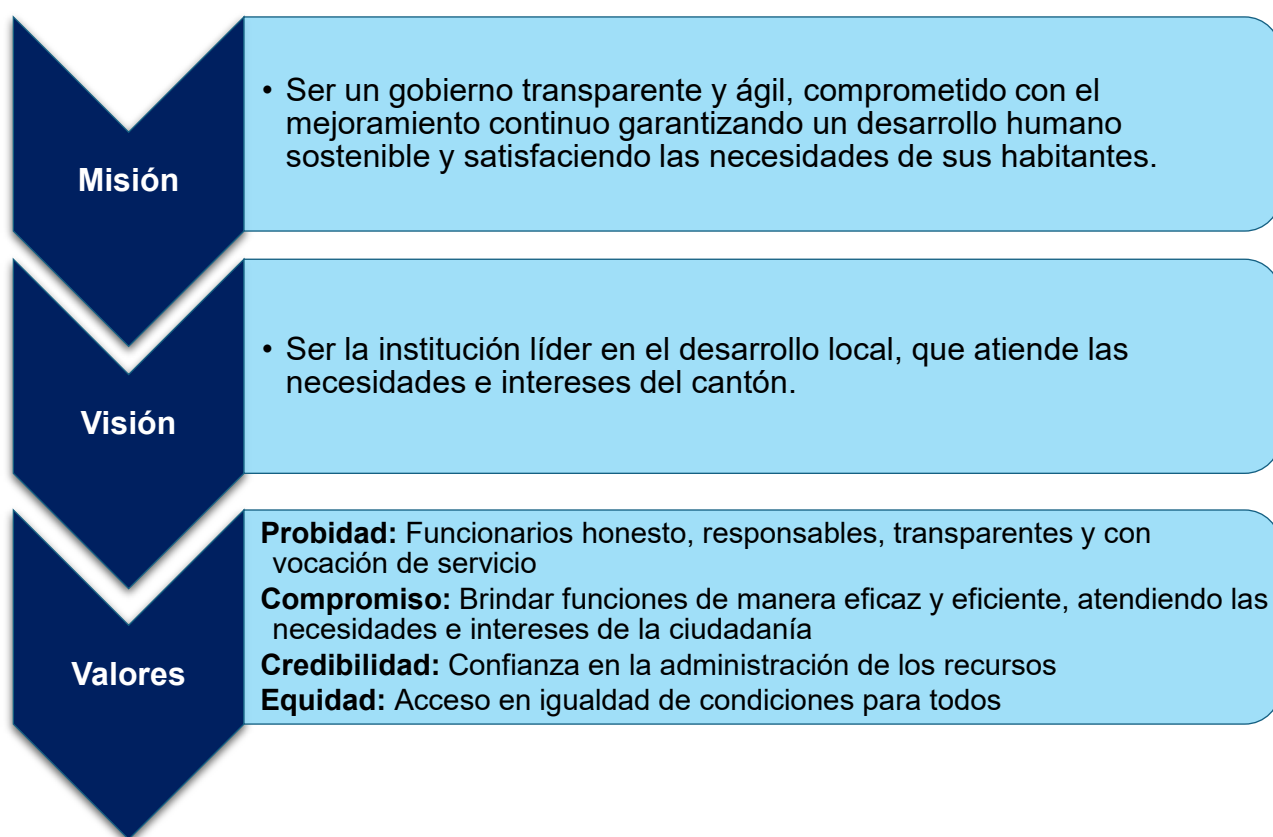
- **Mejora de la infraestructura vial:** la municipalidad debe realizar tratamientos asfálticos, resellos y otros trabajos de mantenimiento para mejorar la infraestructura vial del cantón. Esto facilitará el desarrollo económico y social de Esparza al mejorar la conectividad y la accesibilidad dentro del cantón y con otras regiones.
- **Fomento del desarrollo comunal:** la municipalidad debe promover el desarrollo comunal mediante la implementación de programas y proyectos que fortalezcan las organizaciones y la participación ciudadana. Esto contribuirá a una mejor calidad de vida y al empoderamiento comunal.
- **Establecimiento de canales de rendición de cuentas:** la municipalidad debe habilitar canales formales y periódicos de rendición de cuentas que garanticen la transparencia en la gestión pública y promuevan la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- **Mejora en los mecanismos de recaudación y gestión de cobro:** la municipalidad debe implementar estrategias para mejorar los mecanismos de recaudación y gestión de cobro, garantizando así un aumento gradual en el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

- **Coordinación interdepartamental y programación presupuestaria:** es importante que la municipalidad promueva una adecuada coordinación entre las diferentes áreas y departamentos, así como una programación y ejecución presupuestaria eficiente. Esto permitirá optimizar el uso de los recursos y asegurar una gestión eficaz de los proyectos y programas municipales.

1.8.2.6 Marco filosófico

De acuerdo con la planificación estratégica en el mediano y largo plazo, esta empresa cuenta con el siguiente Marco Filosófico, según lo establecido en el perfil de la institución (Municipalidad de Esparza ,2024).

Figura 3 Marco Filosófico de la Municipalidad de Esparza



Fuente: elaboración propia con datos de la Municipalidad de Esparza, 2024

1.8.3 Funciones de la institución

Las funciones de la empresa se adaptan a las necesidades y particularidades de la gestión municipal. Aunque una municipalidad no opera como una empresa tradicional con fines de lucro, todavía desempeña una serie de funciones esenciales para satisfacer las necesidades de la comunidad y garantizar su bienestar.

- **Servicios públicos:** la Municipalidad de Esparza se encarga de proporcionar una amplia gama de servicios públicos a los ciudadanos, incluyendo recolección de residuos sólidos, mantenimiento de calles y carreteras, suministro de agua potable, alumbrado público, y servicios de parques y jardines.
- **Planificación urbana y desarrollo:** la planificación urbana es una función clave para la Municipalidad de Esparza, que se encarga de regular el crecimiento y desarrollo del cantón. Esto incluye la elaboración de planes reguladores, la gestión del uso del suelo, la autorización de construcciones y la promoción de proyectos de desarrollo urbano sostenible.
- **Gestión financiera:** la administración de los recursos financieros es una función importante para la Municipalidad de Esparza, que debe asegurar una gestión eficiente y transparente de los fondos públicos. Esto implica la elaboración y ejecución del presupuesto municipal, la recaudación de impuestos y tasas municipales y la gestión de la deuda pública, entre otras actividades.

- **Servicios sociales:** la Municipalidad de Esparza, también, se ocupa de proporcionar servicios sociales a la comunidad, como: programas de asistencia social, atención a poblaciones vulnerables, promoción de la salud y el bienestar, y actividades culturales y recreativas.
- **Participación ciudadana y gobierno local:** fomentar la participación ciudadana y garantizar una buena gobernanza local son funciones esenciales para la Municipalidad de Esparza. Esto implica facilitar espacios de participación y diálogo con la comunidad, promover la transparencia y la rendición de cuentas, y asegurar una gestión municipal democrática y representativa.
- **Medio ambiente y sostenibilidad:** la protección del medio ambiente y la promoción de la sostenibilidad son funciones cada vez más importantes para la Municipalidad de Esparza. Esto incluye la gestión de residuos, la conservación de áreas naturales, la promoción de energías renovables y la mitigación del cambio climático.

1.8.4 Ubicación geográfica

La Municipalidad de Esparza está ubicada en la provincia de Puntarenas, en la región occidental de Costa Rica. Esparza es uno de los 11 cantones que conforman la provincia de Puntarenas. En términos geográficos, el cantón de Esparza se encuentra noroeste del Valle Central de Costa Rica, específicamente, en la parte del pacífico central de la provincia de Puntarenas. Limita al norte con el

cantón de San Ramón en la provincia de Alajuela, al este con los cantones de: San Ramón y San Mateo, al sur con el cantón de Garabito y al oeste con el océano Pacífico.

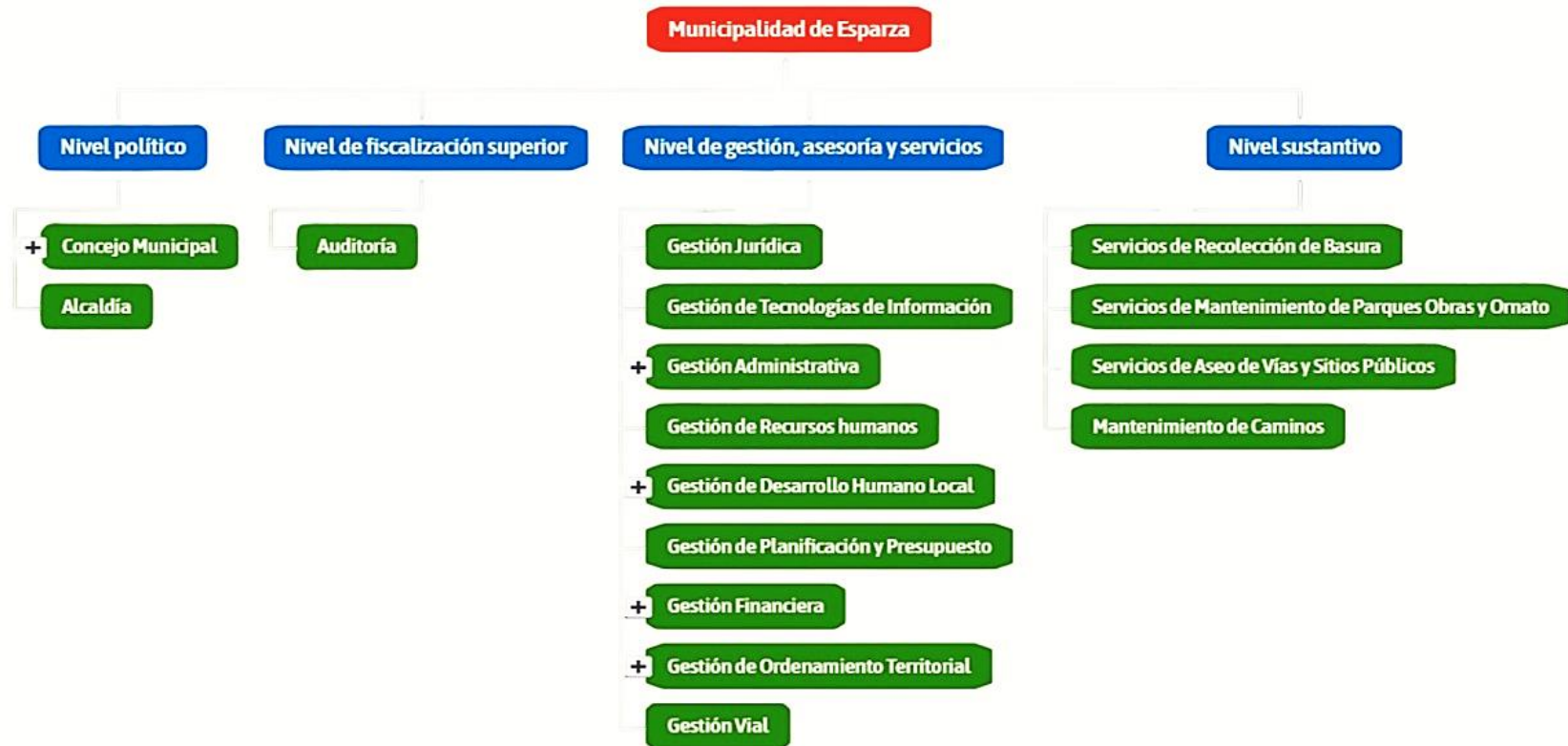
1.8.5 Estructura orgánica

En cuanto a la estructura orgánica de la Municipalidad de Esparza, está diseñada para facilitar la gestión eficiente y efectiva de los recursos y servicios municipales, así como para garantizar la atención oportuna y adecuada de las necesidades de la comunidad. Esta estructura responde a un modelo funcional que distribuye responsabilidades entre distintas dependencias, permitiendo la especialización de funciones y la coordinación interinstitucional.

A través de sus unidades administrativas, técnicas y operativas, la institución busca articular sus competencias en ámbitos como desarrollo urbano, gestión ambiental, servicios públicos, recursos humanos y atención ciudadana, entre otros. La adecuada configuración de esta estructura organizativa resulta clave para optimizar los procesos internos, fortalecer la transparencia administrativa y promover una respuesta institucional coherente con las demandas del entorno social, económico y territorial. A continuación, se describe de manera general la estructura orgánica típica de la Municipalidad de Esparza.

1.8.5.1 Organigrama empresarial

Organigrama Municipalidad de Esparza



Fuente: Municipalidad de Esparza., 2024.

1.9 Planteamiento del problema

En el contexto de esta investigación, el planteamiento del problema adquiere un carácter fundamental, al constituirse como el eje relevante que justifica la necesidad de indagar con profundidad una situación que afecta de manera directa la eficiencia institucional.

Este apartado permite evidenciar el conjunto de inconsistencias que motivan el desarrollo del estudio, estableciendo las razones de fondo que orientan el abordaje analítico de la realidad organizacional.

En este sentido, se vislumbra como una prioridad analizar el proceso de capacitación implementado por el área de Gestión del Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en tanto que representa un componente esencial para el desarrollo profesional del personal y la mejora del servicio público. Sin embargo, este proceso se encuentra condicionado por una serie de factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden de manera directa en su planificación, ejecución y evaluación.

La influencia de estos elementos repercute notablemente en la asignación de recursos, limitando en múltiples ocasiones la aplicación efectiva del plan institucional de capacitación, lo que afecta de manera significativa el desempeño, con ello, la pérdida de oportunidades para el fortalecimiento del recurso humano.

Por lo tanto, el interés de la investigación no se reduce a la simple exposición del fenómeno indicado, sino que busca orientar la comprensión integral de las dinámicas que lo abordan.

En este contexto, se evalúan no solo los factores externos que son condicionantes en la gestión e interceden directamente en la capacitación, sino también, los vacíos administrativos internos, por las debilidades metodológicas o posibles desviaciones que entorpecen el adecuado proceso, lo que influye de manera directa en la percepción del personal respecto a su oportunidad de participación y al valor de la capacitación formal o no formal.

A partir de este enfoque analítico, se pretende identificar áreas de mejora, formular recomendaciones pertinentes y aportar al diseño de estrategias que promuevan una cultura de formación continua, inclusiva y sostenible, coherente con los desafíos actuales del gobierno local.

Por lo tanto, el planteamiento del problema se convierte en la base estructural de una investigación orientada a generar insumos útiles para la toma de decisiones, fortalecer la gestión del conocimiento, consolidar el desarrollo del capital humano e impulsar una administración pública más robusta, eficiente y centrada en las necesidades reales de la comunidad y del personal que la sostiene.

1.9.1 Análisis de la situación problemática

La problemática de la capacitación en las instituciones públicas, como la Municipalidad de Esparza, en el 2023, es un tema multidimensional que requiere una comprensión profunda de diversos factores interrelacionados.

En primer lugar, los aspectos políticos desempeñan un papel fundamental, ya que el entorno político puede influir en la asignación de recursos, la priorización de iniciativas y la estabilidad institucional.

Las agendas políticas locales, los cambios en la administración y las regulaciones gubernamentales pueden impactar directamente en la disponibilidad de fondos y en la dirección estratégica de los programas de capacitación.

Es importante conocer el término de capacitación, Chiavenato (2008), define: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Por su parte, los avances tecnológicos también tienen un impacto significativo en la capacitación en las instituciones públicas. La adopción de nuevas tecnologías puede ofrecer oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad de los programas de formación, mediante el uso de plataformas de aprendizaje en línea, simuladores, realidad virtual, entre otros. Sin embargo, la implementación

exitosa de estas tecnologías, también, puede requerir una inversión considerable en infraestructura y en la capacitación del personal.

En términos económicos, las limitaciones presupuestarias son un factor importante para considerar. Según Samuelson y Nordhaus (s.f.) definen a la economía como *“el estudio de cómo la sociedad administra sus recursos escasos”*.

Por lo anterior, se identifica un hecho muy conocido a luz de conocimiento público y es que las instituciones públicas, incluyendo las municipalidades, a menudo, operan con presupuestos ajustados, lo cual puede limitar la disponibilidad de fondos para la capacitación de los empleados.

En este sentido, es importante encontrar un equilibrio entre las necesidades de capacitación y las restricciones financieras, priorizando aquellas áreas que generen el mayor impacto en el desempeño organizacional.

Asimismo, los aspectos sociales, también, influyen en la capacitación en las instituciones públicas. Las expectativas y necesidades de los empleados, así como la cultura organizacional, pueden afectar la aceptación y la efectividad de los programas de formación.

En este sentido, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional puede contribuir a mejorar la participación así como el compromiso de los empleados con la capacitación.

Desde una perspectiva política, la comprensión del marco normativo y/o regulatorio que gobierna las políticas de recursos humanos en el ámbito municipal es de vital importancia.

Este marco abarca una serie de leyes, decretos y regulaciones que tienen un impacto directo en la capacidad de la Municipalidad de Esparza para diseñar e implementar programas de capacitación efectivos como pertinentes para el personal.

Es necesario tomar en consideración que parte de la problemática la constituyen las leyes, reglamentos y normativa en general, muchas de ellas no claras, en casos muy extremos artículos que discrepan unos con otros coartando el derecho o imponiendo aspectos que generan una ambigüedad en la toma de decisiones.

Por esto, las leyes y regulaciones laborales establecen los derechos y responsabilidades tanto de los empleados como de los administrados en el ámbito municipal. Estas leyes pueden abarcar temas como: las condiciones laborales, los salarios, los beneficios, las horas de trabajo y la seguridad laboral. Es necesario que la municipalidad cumpla con estas leyes y regulaciones para garantizar el bienestar y la protección de los empleados.

El marco normativo, también, puede incluir disposiciones específicas relacionadas con la formación y el desarrollo de recursos humanos en el sector

público. Por ejemplo, puede haber requisitos legales que establezcan la obligación de proporcionar cierto nivel de capacitación a los empleados municipales o disposiciones que establezcan los procedimientos para la evaluación del desempeño y la promoción del personal.

Por otro lado, las decisiones políticas a nivel local también pueden influir en la disponibilidad de recursos para la capacitación. Los presupuestos municipales, que son aprobados por los órganos de gobierno local, determinan la asignación de fondos para diferentes áreas, incluida la formación de empleados.

Por lo tanto, las prioridades políticas y las decisiones presupuestarias pueden afectar la cantidad de recursos disponibles para programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

La autonomía de la municipalidad para tomar decisiones en materia de recursos humanos puede estar sujeta a la supervisión y regulación de instancias superiores, como el gobierno central o entidades gubernamentales regionales.

Las directrices y políticas emanadas de estas autoridades pueden influir en la capacidad de la municipalidad para diseñar e implementar sus propios programas de capacitación, así como en los recursos que tiene a su disposición para hacerlo.

En el ámbito económico, las limitaciones presupuestarias y financieras son un factor crítico a tener en cuenta al abordar la capacitación del personal en instituciones públicas como la Municipalidad de Esparza.

Estas limitaciones pueden tener un impacto significativo en la capacidad de la municipalidad para invertir en programas de formación efectivos y adecuados para su personal.

En primer lugar, las restricciones presupuestarias pueden afectar la disponibilidad de fondos para la contratación de instructores calificados.

La contratación de expertos en diferentes áreas de conocimiento es esencial para brindar una capacitación de calidad, pero esto conlleva costos asociados, como: honorarios profesionales y gastos de viaje, que deben ser considerados dentro de los límites presupuestarios establecidos. Además, las limitaciones financieras pueden impactar la capacidad de la municipalidad para adquirir recursos de capacitación necesarios, como: materiales didácticos, libros, software especializado, entre otros.

Estos recursos son fundamentales para proporcionar una experiencia de aprendizaje enriquecedora y efectiva para el personal, pero su adquisición puede estar sujeta a restricciones financieras.

Otro aspecto por considerar es el desarrollo de infraestructura tecnológica requerida para la formación del personal.

Este punto es medular para la investigación, pues, en la era digital, cada vez es más común el uso de tecnología en los programas de capacitación, como plataformas de aprendizaje en línea, software de simulación y herramientas de colaboración virtual.

La implementación de estas tecnologías puede requerir inversiones significativas en hardware, software y conectividad, lo cual puede ser difícil de lograr dentro de un presupuesto limitado.

Las limitaciones presupuestarias también pueden impactar en la planificación a largo plazo de los programas de capacitación. La falta de fondos suficientes puede resultar en la reducción o la eliminación de programas de formación continuada, lo cual puede tener consecuencias negativas en el desarrollo profesional y la retención del talento dentro de la municipalidad.

En el ámbito global, la problemática de la capacitación en empresas e instituciones públicas ha sido objeto de un extenso estudio y discusión en la literatura académica y en investigaciones empíricas.

En este contexto, se han identificado una serie de desafíos comunes que enfrentan las organizaciones en su esfuerzo por mejorar las competencias y

habilidades de su personal. Entre estos desafíos se encuentra la falta de alineación entre los objetivos de capacitación y las necesidades del negocio.

En muchas ocasiones, los programas de formación no están diseñados teniendo en cuenta las demandas específicas del mercado laboral o las metas estratégicas de la organización, lo que limita su efectividad y relevancia.

Además, la escasez de recursos financieros y tecnológicos representa otro obstáculo importante en el desarrollo de programas de capacitación. La inversión en formación requiere recursos significativos tanto para la contratación de personal especializado como para la adquisición de tecnologías y materiales de aprendizaje adecuados. Sin embargo, muchas organizaciones se enfrentan a limitaciones presupuestarias que dificultan la implementación de programas de formación de alta calidad.

Por último, la resistencia al cambio, por parte de los empleados, también puede obstaculizar los esfuerzos de capacitación en las organizaciones. La adopción de nuevas habilidades y conocimientos puede generar cierta incomodidad o resistencia entre los trabajadores, especialmente, si no se comunica de manera efectiva el propósito y los beneficios de la formación.

Superar esta resistencia requiere un enfoque cuidadoso que incluya la participación activa de los empleados en el diseño y la implementación de los programas de capacitación.

En el caso específico de Costa Rica, los estudios han destacado la importancia de mejorar la calidad y la relevancia de los programas de capacitación en el sector público para aumentar la eficiencia y la efectividad de las instituciones gubernamentales.

Se ha subrayado la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo dentro de las instituciones públicas, así como de fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación.

Estos esfuerzos son fundamentales para mejorar la prestación de servicios públicos y promover el desarrollo sostenible en el país.

1.9.2 Planteamiento del problema

Con base en el análisis integral del contexto problemático presentado, puede establecerse que el estudio sobre la capacitación institucional en la Municipalidad de Esparza posee una relevancia significativa dentro del campo de la administración pública y la gestión estratégica del talento humano.

En este sentido, las preguntas del planteamiento del problema permiten modular una aproximación crítica y reflexiva sobre los desafíos estructurales que enfrenta la institución en materia de formación profesional.

Dado que los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos influyen de manera directa en la calidad, cobertura, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación, es imprescindible formular interrogantes que logren desentrañar cómo estos elementos condicionan: el diseño, la ejecución y el seguimiento de los programas formativos.

Las preguntas planteadas no solo buscan identificar barreras y limitaciones, sino también visibilizar las oportunidades de mejora, los vacíos normativos y los criterios técnicos o administrativos empleados en la toma de decisiones.

Por lo tanto, esta fase permite consolidar una ruta investigativa coherente con las realidades institucionales, contribuyendo tanto a la actualización del marco académico como al fortalecimiento del sistema municipal de formación continua. Además, legitima la función del personal como eje transformador de la gestión pública, validando sus percepciones como insumo clave para el rediseño de estrategias de desarrollo humano, acorde con los principios de equidad, eficiencia y pertinencia social.

Tabla 1 Composición de las preguntas del planteamiento del problema

Objetivo General	Pregunta Generadora	Objetivos Específico	Sub Preguntas
Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023.	¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023?	Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución.	¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal del personal funcionario en la Municipalidad de Esparza durante el período 2023?
		¿Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	¿Qué factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos influyen en la gestión de recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023?
		Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas	¿Qué riesgos perciben las autoridades y el personal sobre la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación ante limitaciones presupuestarias o decisiones administrativas?
			¿De qué manera la gestión administrativa incide en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales para implementar planes de capacitación que fortalezcan las habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza?
			¿Qué criterios técnicos y administrativos utiliza la Municipalidad de Esparza para definir la asignación de recursos formativos según el perfil profesional y las funciones del personal?

Fuente: elaboración propia con datos del planteamiento del problema, 2024

1.10 Hipótesis de la investigación

En el contexto de esta investigación, la hipótesis y el alcance operacional representan no solo un marco de referencia teórico, sino una guía estructural que orienta con precisión el curso analítico del estudio.

La hipótesis principal plantea que, al identificar y abordar adecuadamente los desafíos políticos, económicos y sociales, la Municipalidad de Esparza estaría en capacidad de diseñar e implementar programas de capacitación que realmente impacten en el desempeño, la motivación y la proyección del recurso humano.

Esta premisa no se formula como un supuesto arbitrario, sino como una afirmación estratégica que pretende ser contrastada con evidencia empírica para determinar su validez dentro del contexto institucional.

Desde esta perspectiva, las preguntas del planteamiento del problema constituyen el eje articulador entre la hipótesis y los objetivos de investigación, ya que delimitan con claridad las dimensiones que se requieren estudiar para comprender el fenómeno en su totalidad.

Cada interrogante busca explorar aspectos esenciales relacionados con la incidencia de los factores externos en los procesos formativos, la eficacia de los mecanismos administrativos, la asignación de recursos y los riesgos percibidos que podrían comprometer la sostenibilidad de los programas de capacitación.

La hipótesis, entonces, no puede sostenerse de forma aislada. Su análisis demanda una estructura interrogativa robusta, donde cada pregunta contribuya a validar (o refutar) la relación planteada entre la mejora del proceso de capacitación y la gestión eficiente del talento humano en la municipalidad.

En consecuencia, las preguntas del problema no solo responden a una exigencia metodológica, sino que desempeñan un papel determinante para valorar la factibilidad, pertinencia y proyección de las estrategias formativas en el ámbito de la gestión pública local.

Este encuadre fortalece el proceso investigativo, pues permite articular el pensamiento crítico con la praxis institucional, facilitando la generación de propuestas sustentadas, que puedan incidir en una transformación efectiva de la cultura organizacional y en una gestión pública orientada al desarrollo humano sostenible.

1.10.1 Alcance Operacional con las hipótesis

El estudio opera sobre la base de una hipótesis principal que plantea que, al abordar de forma estratégica y técnica los desafíos contextuales que afectan la gestión pública, es posible desarrollar procesos de capacitación más efectivos, pertinentes y sostenibles, con impacto directo en el fortalecimiento del recurso humano y en la calidad de los servicios municipales.

La pregunta principal del planteamiento del problema estima lo siguiente:

¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023?

La operacionalización de esta pregunta contempla, de forma específica, el análisis de los siguientes elementos:

Figura 4 Elementos que operacionalizan las hipótesis



Fuente: elaboración propia con datos del planteamiento del problema, 2024

Desde esta perspectiva, el alcance operacional de la pregunta principal se concreta en la evaluación crítica del entorno contextual que rodea la gestión del talento humano, a fin de identificar riesgos estructurales y proponer oportunidades

de mejora que garanticen una formación constante, inclusiva, estratégica y ajustada a la realidad institucional.

1.10.2 Hipótesis

- **H1:** Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación y aplicación de los planes de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, debido a una débil gestión estratégica del área de Talento Humano, limitada asignación de recursos y escasa participación del personal en los procesos de diagnóstico y evaluación formativa.
- **H2:** Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, al generar inestabilidad institucional, limitaciones presupuestarias, rezago en infraestructura tecnológica y escasa articulación entre las demandas sociales y los programas formativos, lo cual afecta la efectividad y continuidad del desarrollo profesional del personal.
- **H3:** Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos inciden de forma directa en la gestión de los recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza, limitando su eficacia debido a cambios en las prioridades institucionales,

restricciones presupuestarias, rezago tecnológico y escaso vínculo con las demandas sociales actuales.

- **H4:** Las autoridades y el personal de la Municipalidad de Esparza perciben que la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación se ven comprometidas por limitaciones presupuestarias recurrentes y decisiones administrativas centralizadas, lo cual genera incertidumbre en la planificación formativa y debilita los procesos de mejora continua del talento humano.
- **H5:** Una gestión administrativa eficaz incide positivamente en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales, facilitando la implementación de planes de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza.
- **H6:** La Municipalidad de Esparza define la asignación de recursos formativos con base en criterios técnicos y administrativos que priorizan el perfil profesional y las funciones operativas del personal, con el propósito de optimizar el desempeño institucional y la calidad del servicio público.

1.10.3 Resumen de hipótesis.

De acuerdo con el planteamiento del problema y subpreguntas establecidas, se determina las hipótesis de tipo investigativas, con la finalidad de validar los posibles resultados. A continuación, se detallan y relacionan mediante el Cuadro 6 de las preguntas, sus posibles escenarios y el tipo de hipótesis.

Tabla 2 Resumen de las hipótesis según tipo

Preguntas planteamiento del problema	Hipótesis	Tipo de hipótesis
¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023? ¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal del personal funcionario en la Municipalidad de Esparza durante el período 2023?	H1: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación y aplicación de los planes de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, debido a una débil gestión estratégica del área de Talento Humano, limitada asignación de recursos y escasa participación del personal en los procesos de diagnóstico y evaluación formativa. H2: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, al generar inestabilidad institucional, limitaciones presupuestarias, rezago en infraestructura tecnológica y escasa articulación entre las demandas sociales y los programas formativos, lo cual afecta la efectividad y continuidad del desarrollo profesional del personal.	Investigación Investigación
¿Qué factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos influyen en la gestión de recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023?	H3: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos inciden de forma directa en la gestión de los recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza, limitando su eficacia debido a cambios en las prioridades institucionales, restricciones presupuestarias, rezago tecnológico y escaso vínculo con las demandas sociales actuales.	Investigación

Preguntas planteamiento del problema	Hipótesis	Tipo de hipótesis
¿Qué riesgos perciben las autoridades y el personal sobre la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación ante limitaciones presupuestarias o decisiones administrativas?	H4: Las autoridades y el personal de la Municipalidad de Esparza perciben que la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación se ven comprometidas por limitaciones presupuestarias recurrentes y decisiones administrativas centralizadas, lo cual genera incertidumbre en la planificación formativa y debilita los procesos de mejora continua del talento humano	Investigación
¿De qué manera la gestión administrativa incide en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales para implementar planes de capacitación que fortalezcan las habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza?	H5: Una gestión administrativa eficaz incide positivamente en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales, facilitando la implementación de planes de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza	Investigación
¿Qué criterios técnicos y administrativos utiliza la Municipalidad de Esparza para definir la asignación de recursos formativos según el perfil profesional y las funciones del personal?	H6: La Municipalidad de Esparza define la asignación de recursos formativos con base en criterios técnicos y administrativos que priorizan el perfil profesional y las funciones operativas del personal, con el propósito de optimizar el desempeño institucional y la calidad del servicio público.	Investigación

Fuente: elaboración propia con datos de la propuesta de hipótesis, 2024

1.10.4 Alcance e importancia de las hipótesis en la investigación

1.10.4.1 Importancia de las hipótesis en la investigación

Las hipótesis formuladas, para esta investigación, representan un eje estructural que permite orientar la comprobación empírica del fenómeno objeto de estudio. Su valor radica en que cada una de ellas ofrece una propuesta explicativa sobre las dinámicas que inciden en el método de capacitación institucional, vinculando de forma directa los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales con los procesos administrativos, presupuestarios y técnicos de la Municipalidad de Esparza.

La hipótesis H1 plantea un escenario crítico que permite valorar si existe una deficiencia en la gestión estratégica del área de Talento Humano, evidenciada a través de fallas en la planificación, débil asignación de recursos y escasa participación del personal, aspectos que comprometen la ejecución de los planes de capacitación.

La hipótesis H2 es fundamental para la investigación, porque permite analizar cómo los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales afectan, de forma directa, la planificación, ejecución y seguimiento de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza.

Su importancia radica en que vincula estos factores con problemáticas reales como la inestabilidad institucional, las limitaciones presupuestarias y la falta de articulación entre las necesidades sociales y los programas formativos, lo cual impacta, negativamente, el desarrollo profesional del personal y la calidad del servicio público.

Validar esta hipótesis contribuye a evidenciar los vacíos del modelo actual y orientar propuestas de mejora concretas para una gestión más estratégica y sostenible de la formación institucional.

La hipótesis H3, por su parte, analiza la injerencia directa de los factores externos sobre la gestión de recursos destinados a la formación, lo cual contribuye a identificar obstáculos estructurales como el rezago tecnológico, las prioridades institucionales fluctuantes o el distanciamiento con las verdaderas necesidades del entorno social.

La hipótesis H4 aporta un enfoque perceptual desde el capital humano institucional, permitiendo valorar la relación entre las restricciones presupuestarias y la desconfianza del personal ante la sostenibilidad de los procesos formativos, situación que debilita los mecanismos de mejora continua y el sentido de pertenencia organizacional.

En contraste, la hipótesis H5 propone una lectura positiva que permite comprobar si una gestión administrativa eficiente puede incidir en la disponibilidad

de recursos y, con ello, fortalecer la formación de competencias técnicas y blandas del personal municipal, elemento clave para la mejora del servicio público.

Finalmente, la hipótesis H6 explora si la asignación de recursos formativos responde a criterios técnicos vinculados al perfil profesional y las funciones institucionales, permitiendo evaluar el nivel de racionalidad, equidad y planificación estratégica que sostiene la estructura formativa vigente.

En su conjunto, estas hipótesis permiten delimitar el objeto de estudio desde una perspectiva explicativa y crítica, favoreciendo el análisis multicausal del fenómeno investigado. Asimismo, refuerzan la conexión entre la teoría, el contexto institucional y la realidad vivida por los actores involucrados, lo cual fortalece la validez interna y el aporte científico del estudio.

1.10.4.2 Alcance de las hipótesis en la investigación

El alcance de las hipótesis presentadas en relación con las preguntas del planteamiento del problema es fundamental para comprender las diversas aristas que estructuran la investigación y prever posibles escenarios a partir del análisis de los factores que inciden en la capacitación institucional en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023.

Las hipótesis H1, H2 y H3 abordan desde distintas perspectivas la influencia de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de

capacitación. La H1 señala una afectación directa en la planificación y aplicación de los planes formativos, apuntando a una deficiente gestión del Talento Humano y escasa participación del personal.

En complemento, la H2 amplía el foco hacia la ejecución y seguimiento, destacando la incidencia de limitaciones presupuestarias, rezago tecnológico y desarticulación entre los programas y las demandas sociales, lo cual fortalece su valor predictivo.

La H3, por su parte, analiza cómo estos factores externos condicionan la gestión de recursos para el diseño e implementación de planes, vinculando los riesgos estructurales con los procesos de asignación presupuestaria, decisiones institucionales y obsolescencia tecnológica.

La H4 se enfoca en la percepción de riesgos desde el punto de vista de las autoridades y el personal, resaltando que las decisiones administrativas centralizadas y las restricciones presupuestarias socavan la sostenibilidad de la capacitación.

Esta hipótesis resulta complementaria a la H1 y H2, ya que desde una perspectiva más empírica, refleja cómo los actores institucionales perciben los efectos de dichas limitaciones sobre el desarrollo del talento humano.

En un enfoque más propositivo, las hipótesis H5 y H6 abordan elementos internos de la administración. La H5 establece que una gestión administrativa eficaz tiene el potencial de facilitar los procesos formativos, asegurando la asignación adecuada de recursos y fortaleciendo habilidades clave del personal.

La H6, alineada con esta lógica, resalta el uso de criterios técnicos y administrativos como fundamento para asignar recursos según los perfiles y funciones del personal, contribuyendo a optimizar el desempeño organizacional.

En conjunto, las seis hipótesis se interrelacionan como piezas clave de un sistema complejo. Las primeras tres exponen los factores condicionantes externos; las siguientes tres aportan una visión sobre cómo la gestión administrativa y la percepción institucional pueden transformar o agravar esa influencia.

Por tanto, su integración fortalece el marco teórico y metodológico del estudio, al tiempo que permite establecer líneas de comparación y validación cruzada en la etapa analítica. Cada una representa un escenario plausible que permite anticipar efectos, identificar vacíos, validar prácticas y proponer mejoras estratégicas dentro del sistema municipal de capacitación.

1.11 Matrices de la congruencia y consistencia metodológica

Las matrices de congruencia y consistencia metodológica constituyen instrumentos fundamentales en el proceso investigativo, ya que permiten sintetizar

de manera estructurada los elementos centrales del estudio, estableciendo la relación lógica entre el planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas de investigación, las hipótesis (cuando aplican), y el enfoque metodológico que da soporte a la propuesta investigativa.

Su valor reside en que presentan, de forma esquemática, la ruta conceptual y procedimental que orienta la investigación, lo cual no solo favorece la comprensión integral del objeto de estudio, sino que permite validar internamente la coherencia entre cada uno de los componentes que conforman el diseño metodológico.

Estas matrices se convierten, por tanto, en una herramienta clave para garantizar que las decisiones tomadas en torno al enfoque, el tipo, el alcance, las técnicas de recolección y análisis de datos, estén alineadas con los fines propuestos desde el inicio.

Ambas matrices se ubican al final del marco de referencia, ya que marcan el cierre de la etapa teórica y dan apertura a la fase metodológica. Este tránsito es crucial, pues consolida el marco de análisis desde una visión integral, y aporta claridad tanto al investigador como a los lectores en cuanto a la dirección que tomará el estudio.

La matriz de la congruencia metodológica, como la presentada en la Tabla 3, representa un elemento estructural de vital importancia dentro del proceso investigativo, especialmente en el desarrollo del primer capítulo correspondiente al

marco referencial. Su utilidad no se limita únicamente a mostrar una secuencia lógica entre los distintos componentes del estudio, sino que, cumple la función esencial de validar la coherencia interna del proyecto, al articular de forma clara y precisa el tema, el objetivo general, los objetivos específicos, las preguntas del planteamiento del problema y las hipótesis formuladas.

Esta matriz permite visualizar, de manera sistemática, cómo cada objetivo responde a una necesidad investigativa concreta, cómo las preguntas orientan la recolección de datos y cómo las hipótesis plantean posibles escenarios que serán contrastados con la realidad institucional.

Así, se convierte en una guía técnica que respalda el fundamento teórico y metodológico del estudio, asegurando que todas las fases de la investigación estén alineadas con la problemática identificada.

Particularmente, en el marco de esta investigación, centrada en el análisis de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, la matriz actúa como una herramienta clarificadora que sintetiza los ejes temáticos y metodológicos que sostienen la indagación.

Además, evidencia la pertinencia y solidez del enfoque adoptado, al vincular de manera directa las hipótesis con las preguntas del problema y con los objetivos

trazados, asegurando que la investigación responda a una lógica científica rigurosa y a una necesidad institucional real.

La matriz de la consistencia metodológica, presentada en la Tabla 4, representa un instrumento esencial dentro del desarrollo de toda investigación científica y reviste particular importancia dentro del marco referencial como parte conclusiva del capítulo introductorio. Su función principal es evidenciar la relación lógica, estructurada y coherente entre los elementos clave del estudio: el problema de investigación, los objetivos planteados, las hipótesis formuladas, la metodología adoptada y la población objeto de análisis.

En este sentido, la matriz permite verificar que los enfoques teórico-prácticos empleados en la investigación guardan correspondencia directa con los objetivos propuestos y con la naturaleza del fenómeno de estudio.

En el caso de esta investigación, que examina la incidencia de factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación del personal en la Municipalidad de Esparza, la matriz garantiza que cada componente metodológico responde fielmente a las demandas del problema analizado.

Uno de los aportes más relevantes de esta matriz radica en que delimita, de manera clara, el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), el alcance explicativo-descriptivo, el diseño no experimental y el tipo de estudio correlacional-causal, aspectos que sostienen la rigurosidad del proceso investigativo. Asimismo, define

la población y muestra, detallando las fuentes primarias y secundarias que se emplearán, lo cual permite respaldar la validez interna y externa del estudio, así como la aplicabilidad de sus hallazgos en el contexto municipal.

Al integrar las hipótesis con los elementos metodológicos, la matriz se convierte en una herramienta de verificación que permite garantizar que el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos sea coherente con las preguntas planteadas y con la finalidad general del estudio.

Esto es especialmente crucial en investigaciones que, como la presente, buscan identificar factores estructurales que afectan la gestión del talento humano y proponer alternativas viables para su fortalecimiento. Por lo tanto, la inclusión de la matriz de congruencia metodológica y la matriz de consistencia metodológica consolidan, de manera articulada y coherente, la base teórica, lógica y técnica de la investigación.

Ambas matrices no solo reflejan la claridad en la delimitación del problema, los objetivos y las hipótesis, sino que también aseguran la alineación metodológica que guiará el proceso investigativo. En su conjunto, constituyen un punto de inflexión que valida la pertinencia del estudio, ofreciendo una ruta clara hacia la recolección y el análisis de datos. Además, permiten garantizar que cada decisión investigativa responde con precisión a la necesidad institucional que origina el estudio.

1.11.1 Tabla 3 - *Matriz de la congruencia metodológica*

Tema	Objetivo general	Objetivos específicos	Planteamiento del problema	Hipótesis
				Investigación
Estudio de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023	Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023	Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución. Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional. Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas	¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023? ¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal del personal funcionario en la Municipalidad de Esparza durante el período 2023? ¿Qué factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos influyen en la gestión de recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023? ¿Qué riesgos perciben las autoridades y el personal sobre la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación ante limitaciones presupuestarias o decisiones administrativas? ¿De qué manera la gestión administrativa incide en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales para implementar planes de capacitación que fortalezcan las habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza? ¿Qué criterios técnicos y administrativos utiliza la Municipalidad de Esparza para definir la asignación de recursos formativos según el perfil profesional y las funciones del personal?	H1: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación y aplicación de los planes de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, debido a una débil gestión estratégica del área de Talento Humano, limitada asignación de recursos y escasa participación del personal en los procesos de diagnóstico y evaluación formativa. H2: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, al generar inestabilidad institucional, limitaciones presupuestarias, rezago en infraestructura tecnológica y escasa articulación entre las demandas sociales y los programas formativos, lo cual afecta la efectividad y continuidad del desarrollo profesional del personal. H3: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos inciden de forma directa en la gestión de los recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza, limitando su eficacia debido a cambios en las prioridades institucionales, restricciones presupuestarias, rezago tecnológico y escaso vínculo con las demandas sociales actuales. H4: Las autoridades y el personal de la Municipalidad de Esparza perciben que la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación se ven comprometidas por limitaciones presupuestarias recurrentes y decisiones administrativas centralizadas, lo cual genera incertidumbre en la planificación formativa y debilita los procesos de mejora continua del talento humano. H5: Una gestión administrativa eficaz incide positivamente en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales, facilitando la implementación de planes de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza. H6: La Municipalidad de Esparza define la asignación de recursos formativos con base en criterios técnicos y administrativos que priorizan el perfil profesional y las funciones operativas del personal, con el propósito de optimizar el desempeño institucional y la calidad del servicio público.

Fuente: elaboración propia con datos del Marco Referencial, 2024

1.11.2 Tabla 4 - *Matriz de la consistencia metodológica*

Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Población y muestra
¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023? ¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal del personal funcionario en la Municipalidad de Esparza durante el periodo 2023? ¿Qué factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos influyen en la gestión de recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023? ¿Qué riesgos perciben las autoridades y el personal sobre la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación ante limitaciones presupuestarias o decisiones administrativas? ¿De qué manera la gestión administrativa incide en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales para implementar planes de capacitación que fortalezcan las habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza? ¿Qué criterios técnicos y administrativos utiliza la Municipalidad de Esparza para definir la asignación de recursos formativos según el perfil profesional y las funciones del personal?	Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el periodo 2023	H1: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación y aplicación de los planes de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, debido a una débil gestión estratégica del área de Talento Humano, limitada asignación de recursos y escasa participación del personal en los procesos de diagnóstico y evaluación formativa. H2: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, al generar inestabilidad institucional, limitaciones presupuestarias, rezago en infraestructura tecnológica y escasa articulación entre las demandas sociales y los programas formativos, lo cual afecta la efectividad y continuidad del desarrollo profesional del personal. H3: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos inciden de forma directa en la gestión de los recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza, limitando su eficacia debido a cambios en las prioridades institucionales, restricciones presupuestarias, rezago tecnológico y escaso vínculo con las demandas sociales actuales. H4: Las autoridades y el personal de la Municipalidad de Esparza perciben que la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación se ven comprometidas por limitaciones presupuestarias recurrentes y decisiones administrativas centralizadas, lo cual genera incertidumbre en la planificación formativa y debilita los procesos de mejora continua del talento humano. H5: Una gestión administrativa eficaz incide positivamente en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales, facilitando la implementación de planes de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza. H6: La Municipalidad de Esparza define la asignación de recursos formativos con base en criterios técnicos y administrativos que priorizan el perfil profesional y las funciones operativas del personal, con el propósito de optimizar el desempeño institucional y la calidad del servicio público.	La metodología guía de la investigación, se desarrolla de la siguiente forma: Enfoque de la investigación Mixta (Cuantitativa y Cualitativa) Alcance de la investigación Explicativa - Descriptiva Diseño de la investigación No experimental Tipo de diseño: Transeccional – Causal - Descriptiva - Correlacional	Población La población estudiada se caracteriza en el estudio de la siguiente forma: Fuentes primarias Corresponde a la población compuesta por las autoridades y funcionarios de la municipalidad de Esparza Fuente secundarias: Libros, estadísticas específicas sobre el tema, publicaciones e informes sobre el tema en desarrollo aplicados a la gestión del talento humano en gobiernos locales Muestra La muestra aplicada mediante el método Probabilístico, con el cálculo de la muestra aleatoria simple y sistematizada para los funcionarios de la Municipalidad de Esparza

Fuente: elaboración propia con datos del Marco Referencial, 2024

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

PERSPECTIVA TEÓRICA

En este apartado, se consolida la base teórica que sustenta la investigación, con el propósito de comprender, de manera integral, las variables relacionadas con el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, durante el periodo 2023.

A través de la exposición de diversos conceptos extraídos de autores especializados y fuentes bibliográficas confiables, se pretende ofrecer un enfoque técnico y ordenado, que facilite al lector la comprensión de los elementos clave que conforman el objeto de estudio.

Este proceso de recopilación y análisis conceptual permite abordar el tema en diferentes dimensiones, proporcionando una visión más clara, crítica y contextualizada.

Cabe destacar que, la elaboración del marco teórico no solo permite alcanzar los objetivos trazados, sino también, brinda un sustento argumentativo sólido para explicar el fenómeno investigado y sus implicaciones prácticas.

En este sentido, el marco teórico constituye un pilar fundamental dentro del desarrollo de la tesis, al servir como una herramienta orientadora que apoya la identificación de relaciones entre variables, la formulación de hipótesis y el diseño metodológico del estudio.

Además, este componente académico ofrece una retroalimentación significativa para el investigador, en tanto permite comparar lo encontrado en campo con lo propuesto por otros estudios, generando así un aporte al conocimiento institucional en torno a la capacitación formal y no formal y su incidencia en el crecimiento profesional del personal municipal.

Esta información, a su vez, puede ser de utilidad para futuras investigaciones que deseen profundizar en el mejoramiento de la gestión del talento humano en instituciones públicas. A continuación, se desarrollan los principales constructos, teorías y enfoques que permiten comprender a fondo el tema investigado.

2.1 Características de la institución

El gobierno local de Esparza es una institución pública que es responsable de velar por las necesidades y los ofrecimientos municipales en dicho cantón, en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. Como institución estatal, su objetivo es incentivar el progreso integral del cantón, brindando atenciones adecuadas y promoviendo la satisfacción de sus habitantes mediante la estrategia, acción y chequeo de tareas y prácticas locales.

El gobierno local actúa a través de un concepto funcional que controla sus roles y juega un rol vital en el desarrollo de herramientas y el ofrecimiento de necesidades públicas, “se pueden llamar institución a todas las creencias y todos los modos de conducta instituidos por la comunidad” (Durkheim, 2019, p. 31).

Este autor define a las instituciones “a través de un concepto susceptible de ser utilizado en todos los niveles sociales, esferas de acción o tiempos históricos: “las instituciones son relaciones sociales cristalizadas en el tiempo” (Weber, 2018, p. 12).

“...las instituciones y las organizaciones. Si las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones y sus empresarios son los jugadores. Las organizaciones están hechas de grupos de individuos unidos por un propósito común para alcanzar ciertos objetivos” (North, 2019, p.361).

"Las instituciones son estructuras sociales que han alcanzado un alto grado de resiliencia. Son compuestas de actividades regulativas, normativas y culturales-cognitivas que, junto con los recursos asociados, brindan estabilidad y significado a la vida social." (Richard, 2018, p.56).

"Una institución es un conjunto de reglas, normas y prácticas que estructuran las interacciones de los individuos dentro de una sociedad, definiendo incentivos y limitaciones." (Douglass, 2020, p.17)

Desde una perspectiva integradora, el concepto de institución ha sido abordado por diversos autores que coinciden en su naturaleza estructural dentro del entramado social, aunque difieren en el énfasis de sus componentes. Weber (2018) plantea que las instituciones deben entenderse como relaciones sociales cristalizadas en el tiempo, lo cual denota un proceso de consolidación histórica que

moldea las interacciones sociales y establece pautas de comportamiento perdurables. En sintonía con esta visión estructural, Richard (2018) argumenta que las instituciones adquieren su resiliencia a través de tres pilares fundamentales: el regulativo, el normativo y el cultural-cognitivo, elementos que, combinados con sus recursos inherentes, dotan de estabilidad y significado a la vida social.

Por su parte, North (2019) establece una distinción clave entre instituciones y organizaciones, al señalar que las primeras constituyen las reglas del juego, mientras que las segundas representan a los actores o jugadores que operan bajo dichas reglas.

Desde esta óptica, las organizaciones se componen de grupos que, unidos por un propósito común, buscan alcanzar objetivos dentro de los marcos institucionales preexistentes. Complementariamente, Douglass (2020) ofrece una definición centrada en el carácter funcional de las instituciones, al considerarlas como conjuntos de normas, reglas y prácticas que estructuran las interacciones sociales mediante la definición de incentivos y restricciones.

Estas concepciones permiten comprender que las instituciones no son solo marcos normativos abstractos, sino estructuras dinámicas que inciden directamente en la toma de decisiones, en la distribución de recursos y en la orientación de comportamientos tanto a nivel organizacional como social.

En el contexto de esta investigación, estas definiciones resultan fundamentales para entender cómo las instituciones municipales, a través de sus normativas, prácticas administrativas y estructuras organizacionales, delimitan el accionar del área de Talento Humano, especialmente en lo concerniente al diseño y aplicación de planes de capacitación dirigidos al desarrollo profesional del funcionariado.

2.1.1 Características demográficas

Las peculiaridades poblacionales del cantón de Esparza, donde se encuentra su gobierno local, muestran su variedad demográfica y su importancia en la provincia de Puntarenas. Cohen (2018) aborda la demografía desde una perspectiva global, destacando cómo el crecimiento de la población está directamente vinculado a la urbanización.

Según Cohen, el aumento de la población en áreas urbanas ha sido exponencial en las últimas décadas, impulsado por factores económicos, oportunidades laborales y mejores infraestructuras. La demografía, por tanto, se refiere al estudio de estos cambios en la población y su migración hacia las ciudades.

Sassen (2019), en su estudio sobre ciudades globales, define la urbanización como un proceso inevitable dentro del marco de la globalización. Las ciudades actúan como centros de poder económico y cultural que atraen a grandes poblaciones, lo que afecta tanto a las áreas urbanas como rurales.

Para Sassen, este proceso está vinculado con la polarización social, ya que los recursos tienden a concentrarse en los centros urbanos.

Reed (2020) introduce un enfoque ambiental, sugiriendo que la urbanización no solo afecta la demografía, sino también los ecosistemas locales. Reed describe la urbanización como un proceso de concentración poblacional que altera las dinámicas sociales y medioambientales, especialmente en áreas rurales cercanas a las ciudades. Esta visión apunta a que los cambios demográficos deben analizarse también desde el impacto ambiental que generan.

Fernández (2022), en su investigación sobre la demografía y el desarrollo urbano en América Latina, destaca que la urbanización es clave para entender la modernización de las sociedades, pero advierte sobre los riesgos de una planificación urbana desigual. Fernández sostiene que en países en desarrollo, la demografía urbana está marcada por una alta desigualdad en el acceso a servicios públicos, lo que exacerba las brechas entre lo rural y lo urbano.

Martínez (2023) argumenta que la demografía rural sigue siendo relevante incluso en contextos de urbanización creciente. Según Martínez, la migración desde áreas rurales hacia urbanas no ha sido homogénea y algunos sectores rurales mantienen poblaciones estables gracias a políticas de desarrollo sostenible.

En este sentido, la urbanización debe entenderse no solo como un movimiento de personas hacia las ciudades, sino como un proceso que afecta tanto a los centros urbanos como a las comunidades rurales cercanas.

Se define la demografía como la distribución de la población influenciada por factores económicos, sociales y medioambientales. El crecimiento urbanístico, como en Espíritu Santo, está interrelacionado con el desarrollo rural, requiriendo sostenibilidad y equidad en la distribución de recursos.

Este marco conceptual, basado en estudios recientes (2018-2024), ayuda a entender cómo las dinámicas de crecimiento urbano y rural en Esparza se alinean con tendencias globales. La investigación podría enfocarse en cómo este crecimiento urbano impacta la calidad de vida en las zonas rurales y cómo políticas adecuadas pueden equilibrar dichos cambios.

2.1.2 Características económicas

En cuanto a las características económicas las cuales generan un gran aporte para definir como caracterizar a la institución desde punto relacionado con el tema de abordaje. Según Engels, aporta una de las definiciones más conocidas: “es la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, la distribución, la circulación y el consumo de los bienes materiales que satisfacen necesidades humanas”.(2018, p.12)

Robbins propuso la definición que fue más difundida y aceptada por una buena parte de los pensadores de la disciplina: "La economía es la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines múltiples y medios escasos que tienen usos alternativos". (2018, p.14).

Según Marshall delimitaba el campo de estudio a "...aquella parte de la acción individual y social que se relaciona más de cerca con la obtención y el empleo de los requisitos materiales del bienestar". (2019, p.14) Economía es el estudio de cómo las sociedades utilizan recursos escasos para producir bienes valiosos y distribuirlos entre diferentes personas (Samuelson y Nordhaus, 2018, p. 4).

La economía es la ciencia que estudia la asignación más conveniente de los recursos escasos de una sociedad para la obtención de un conjunto ordenado de objetivos (Mochón y Beker, 1993, p. 6).

La dimensión económica resulta esencial para comprender el funcionamiento institucional, especialmente, cuando se analiza la capacidad de gestión de recursos para procesos como la capacitación del personal.

Por lo tanto, diversos autores coinciden en que la economía no solo se ocupa de la producción o consumo, sino de cómo se administran recursos limitados ante múltiples necesidades. Engels (2018) visualiza la economía como el estudio de las leyes que regulan los bienes materiales que satisfacen necesidades humanas, lo cual se relaciona directamente con el uso eficiente de los recursos municipales.

Por su parte, Robbins (2018) introduce el concepto de escasez y necesidad de elección racional, aspecto clave cuando la municipalidad debe priorizar áreas formativas según su impacto esperado.

Marshall (2019) acota su definición al bienestar, ligando el accionar económico con la mejora en las condiciones de vida, lo cual reafirma el papel de la capacitación como medio para profesionalizar al personal y garantizar una gestión más efectiva. En la misma línea, Samuelson y Nordhaus (2018) destacan el uso social de los recursos escasos para producir valor, esto remite a la urgencia de una distribución equitativa y estratégica del presupuesto destinado a la formación del talento humano.

Finalmente, Mochón y Beker (1993) sostienen que la economía debe guiar la asignación de recursos hacia objetivos ordenados, lo cual se ajusta al marco institucional, donde la planificación de la capacitación debe responder a metas claras de desarrollo.

Con base en estos planteamientos, se refuerza que toda acción institucional requiere una base económica coherente. Las decisiones sobre capacitación deben alinearse con la realidad financiera, la planificación estratégica y la mejora del servicio público, elementos que se abordan de forma directa en este estudio.

La gestión del talento humano representa un eje esencial para el desempeño institucional. Herrera (2019) sostiene que es el recurso más complejo y vital, ya que

permite operar todos los demás. Calderón (2019) refuerza esta idea al indicar que la capacitación continua eleva el rendimiento y asegura la alineación con los objetivos.

Para Koontz y Weihrich (2019), el talento humano es el activo más importante, aunque no se registre en los balances. En esa línea, Bueno (2020) lo define como capital intelectual que genera valor, mientras que Eslava (2004) plantea que su gestión debe enfocarse en mantener capacidades actualizadas ante los desafíos del entorno. No obstante, Tortorella (2007) destaca la importancia de integrar metas, formación y retroalimentación para asegurar resultados y retención del personal.

En conjunto, los autores coinciden en que una gestión estratégica del talento es determinante para optimizar procesos, fortalecer competencias y responder con eficiencia a las demandas institucionales.

2.1.3 Funcionario Institucional

El funcionario de la entidad gubernamental de Esparza juega un papel fundamental en el ofrecimiento de necesidades públicas y en la realización de normas locales.

Estos funcionarios son encargados de gestionar las tareas brindadas en sus distintos espacios, los cuales pueden conllevar: administración, finanzas, obras públicas, recursos humanos y demás.

Según Hernández, M. (2018) Explora la participación ciudadana en la gestión pública, destacando cómo los funcionarios institucionales deben facilitar la participación democrática y el control del poder político, con el apoyo de tecnologías para una gestión eficiente.

Según Da Cunha et al. (2020) “Analiza el rol de los funcionarios en la implementación de e-government, destacando la innovación en la prestación de servicios y la gobernanza” (p.54).

Según Carrión, G. (2021) “Evalúa cómo los funcionarios institucionales gestionan la transparencia y calidad de la información” (p.23).

El autor Huancas destaca a los funcionarios de las organizaciones públicas enfrentando desafíos de la siguiente forma: “Investiga los niveles de modernización de la gestión pública en los gobiernos locales de la región, donde los funcionarios institucionales enfrentan desafíos significativos para mejorar la eficiencia en sus municipios.” (2021, p.56).

En tanto el autor Alderete “Aborda las diferencias en la modernización institucional a nivel municipal, señalando que algunos municipios con recursos limitados enfrentan más dificultades en la implementación” (Alderete, 2020, p.51).

En el contexto de la Municipalidad de Esparza, el funcionario público no es únicamente un ejecutor de tareas administrativas, sino un agente clave para el desarrollo territorial, la implementación de políticas locales y la articulación de servicios hacia la ciudadanía.

Hernández (2018) señala que el funcionario debe actuar como facilitador de la participación ciudadana y garante del control democrático, apoyado en herramientas tecnológicas para asegurar una gestión eficiente.

En esta misma línea, Da Cunha et al. (2020) destacan que su función en la era digital no se limita a operar sistemas, sino que implica promover la innovación en la prestación de servicios y en la gobernanza institucional. Así, el funcionario se convierte en un actor estratégico para la modernización del aparato público.

Por su parte, Carrión (2021) expone que la función pública también demanda responsabilidad sobre la transparencia y la calidad de la información, consolidando así la confianza institucional. Huancas (2021) advierte que los funcionarios enfrentan grandes desafíos en los gobiernos locales, especialmente cuando deben impulsar procesos de mejora continua en contextos limitados. Alderete (2020)

complementa esta visión al señalar que la modernización institucional enfrenta obstáculos cuando los municipios operan con escasos recursos.

En conjunto, estos autores permiten reconocer que el funcionario público, dentro del marco de esta investigación, representa la base operativa que incide directamente en la eficacia del servicio municipal, y su preparación mediante procesos formativos adecuados es esencial para responder con eficiencia, compromiso y visión estratégica a los retos institucionales contemporáneos.

2.1.4 Necesidades de Formación Formal y No Formal

Los requerimientos de capacitación formal y no formal son vitales para el progreso profesional de sus empleados. La capacitación formal conlleva estrategias académicas esquematizadas, como: títulos técnicos, licenciaturas o postgrados, los cuales permiten al funcionario obtener aprendizajes especiales y certificaciones admitidas en sectores fundamentales como administración pública, gestión financiera y planificación urbana.

Según García, la formación formal se refiere a "programas educativos estructurados y reglados, tales como licenciaturas y maestrías, que proveen conocimientos especializados y certificaciones oficiales", mientras que la formación no formal "abarca cursos prácticos, talleres y seminarios que no requieren un marco académico estricto" (2021, p. 23).

De acuerdo con Martínez, la formación formal "está compuesta por programas académicos que siguen un currículo fijo y evaluaciones regladas", mientras que la formación no formal "se enfoca en el aprendizaje continuo y práctico, sin necesidad de acreditar títulos" (2020, p. 45).

Según Rodríguez, la formación formal "implica la obtención de grados académicos en instituciones autorizadas", mientras que la no formal "consiste en capacitaciones puntuales a través de cursos y talleres diseñados para habilidades específicas" (2019, p. 78).

Pérez, A. define la formación formal como "la educación obtenida mediante títulos académicos reconocidos, orientada a la profesionalización", mientras que la formación no formal "se centra en experiencias de aprendizaje como mentorías y programas de desarrollo personal sin otorgamiento de títulos" (2022, p. 12).

Según López, "la formación formal sigue un programa académico estructurado y oficial", mientras que la no formal "se enfoca en el desarrollo de competencias específicas a través de cursos ofrecidos por empresas u organizaciones" (2018, p. 33).

El concepto de formación formal y no formal adquiere un papel fundamental, ya que permite analizar si la planificación de la capacitación responde a las verdaderas necesidades del desarrollo profesional de los funcionarios municipales. Según García (2021), la formación formal implica programas estructurados que

otorgan títulos oficiales, mientras que la no formal corresponde a espacios de aprendizaje como talleres o seminarios que no requieren validación académica.

Esta distinción resulta clave para valorar si la oferta institucional integra mecanismos suficientes de formación continua, tanto desde la perspectiva técnica como del desarrollo práctico de competencias.

De manera coincidente, autores como Martínez (2020), Rodríguez (2019) y Pérez (2022), plantean que la educación formal se enmarca en estructuras curriculares fijas y titulaciones reconocidas, en tanto que la no formal apuesta por metodologías más flexibles, orientadas a fortalecer habilidades específicas sin necesidad de acreditar grados académicos. López (2018) agrega que esta última modalidad permite atender con mayor agilidad las demandas cambiantes del entorno institucional.

En ese sentido, dentro de esta investigación, comprender la relación entre ambos tipos de capacitación permite visibilizar si la Municipalidad de Esparza aplica procesos de formación coherentes con los perfiles de puesto y si garantiza un proceso formativo continuo, pertinente y adaptable a los retos contemporáneos del servicio público.

2.1.5 Metodología empleada en el proceso de: capacitación, adiestramiento, actualización e inducción

La estrategia utilizada en las gestiones de formación, instrucción, optimización e introducción está hecha para fomentar y fortalecer las competencias del empleado, garantizando que estén reguladas con las metas de la entidad.

Estas gestiones se esquematizan con centralizaciones teóricas y prácticas, ajustados a los requerimientos especiales de cada sector, con el objetivo de potenciar el rol, el resultado y el cumplimiento de los empleados en sus tareas.

Según Andrade et al “la metodología de capacitación se basa en enfoques de aprendizaje práctico, complementados con teoría, para asegurar que los trabajadores puedan aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales de trabajo” (2021, p. 45).

Para Morales y García, “la actualización profesional se enfoca en el uso de tecnologías digitales y plataformas virtuales, permitiendo una formación continua accesible y flexible, adaptada a los nuevos contextos laborales” (2022, p. 36).

Gómez (2020) señala que “la inducción debe ser un proceso sistemático que incluye desde la familiarización del trabajador con la cultura organizacional hasta la capacitación técnica necesaria para cumplir con los estándares de la empresa” (p. 58).

Pérez (2019) indica que el adiestramiento debe combinar actividades presenciales con simulaciones, proporcionando al personal un entorno controlado para mejorar sus habilidades antes de enfrentar situaciones reales.

Sánchez et al. (2023) recomiendan emplear metodologías basadas en la gamificación durante la capacitación, ya que promueve una mayor participación e incrementa la retención del conocimiento entre los empleados.

La metodología empleada en los procesos de formación como: la capacitación, el adiestramiento, la actualización y la inducción constituye un eje central en la gestión del talento humano, pues permite estructurar intervenciones formativas acordes con los objetivos estratégicos de la organización.

Según Andrade et al. (2021), los enfoques prácticos combinados con fundamentos teóricos resultan esenciales para garantizar la aplicabilidad del conocimiento en contextos laborales reales. Esta visión es compartida por Pérez (2019), quien señala la necesidad de articular simulaciones y actividades presenciales como parte de un entorno de aprendizaje seguro que prepare al funcionario para su desempeño operativo.

En este sentido, la metodología utilizada en estas gestiones no solo actúa como una herramienta técnica, sino como un medio estratégico que permite asegurar la funcionalidad, pertinencia y calidad del recurso humano.

Asimismo, Gómez (2020) resalta que la inducción debe contemplarse como un proceso ordenado que brinde al nuevo colaborador no solo una visión operativa, sino también la integración con la cultura organizacional. Morales y García (2022) destacan la importancia de la actualización profesional mediante plataformas tecnológicas que favorezcan la flexibilidad y la accesibilidad, siendo este un recurso clave en los entornos laborales contemporáneos.

Por su parte, Sánchez et al. (2023) incorporan nuevas perspectivas metodológicas al sugerir el uso de la gamificación como una estrategia que incrementa el nivel de participación y retención de contenido.

De este modo, la investigación encuentra en estos enfoques una referencia crítica para analizar si la Municipalidad de Esparza estructura procesos formativos efectivos, dinámicos y sostenibles que respondan a los desafíos institucionales del presente y del futuro.

2.1.6 Elaboración de planes de capacitación

La implementación de estrategias de formación tiene como fin reconocer los requerimientos capacitados del empleado y elaborar técnicas particulares que contesten a esas solicitudes.

Estas estrategias se enfocan en un análisis anterior que toma en cuenta las competencias solicitadas para cada sector y los fines de la entidad, asegurando, de

este modo, que la formación ayude al crecimiento profesional de los empleados y al progreso de las necesidades brindadas a la ciudad.

Según Mena (2021), "los planes de capacitación deben alinearse con la estrategia organizacional y responder a las competencias necesarias para el desarrollo del personal". (p.28).

González (2020) afirma que "la capacitación continua es crucial para mantener la competitividad y la satisfacción del personal en un entorno laboral en constante cambio". (p. 456).

Para López, C. R. (2019), "el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso para diseñar un plan efectivo que impacte directamente en el rendimiento del personal". (p. 58). Para Ramírez, M. (2022), "la planificación de la capacitación debe ser flexible y adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías en el ámbito laboral". (p. 77).

Torres, E. (2023) señala que "la capacitación no solo debe centrarse en habilidades técnicas, sino también en competencias blandas que mejoren el trabajo en equipo y la comunicación". (p. 145).

La elaboración de planes de capacitación constituye una herramienta estratégica dentro del ámbito institucional, ya que permite articular la formación del personal con las metas organizacionales y las demandas del entorno. Mena (2021)

establece que estos planes deben diseñarse en consonancia con la estrategia institucional y orientarse al fortalecimiento de competencias clave.

En esta línea, López (2019) indica que todo proceso formativo debe partir de un diagnóstico riguroso que permita identificar las brechas de conocimiento y las áreas prioritarias de intervención, garantizando que la formación responda de manera efectiva a las funciones reales del personal.

Estas afirmaciones revelan que la elaboración de planes no puede asumirse como una acción aislada, sino como un proceso sistemático de planificación estratégica para alcanzar un impacto real en el rendimiento institucional.

Asimismo, González (2020) y Ramírez (2022) aportan que la capacitación debe concebirse como un proceso continuo, dinámico y adaptable, especialmente, frente a los cambios acelerados del entorno laboral y tecnológico.

De igual manera, Torres (2023) advierte que los planes de capacitación no pueden limitarse a contenidos técnicos, sino que deben incorporar el fortalecimiento de habilidades blandas, imprescindibles para un trabajo colaborativo eficiente.

Desde esta perspectiva, se reafirma la necesidad de que instituciones como la Municipalidad de Esparza fortalezcan sus mecanismos de planificación formativa, no solo para cumplir con los marcos normativos, sino para consolidar un talento

humano competente, motivado y preparado para enfrentar los retos actuales y futuros del servicio público.

2.2 Factores externos

Los elementos exteriores, que afectan el desarrollo del talento humano, añaden el marco político, económico, social y tecnológico en donde trabaja la municipalidad, así como cumplimientos lícitos y modernizaciones de la oferta laboral.

Comprender de qué modo, estos elementos, se relacionan es vital para acoplar los planes de capacitación y asegurar que la entidad conteste correctamente a los retos y opciones del ambiente.

Según García (2021), "los factores externos como las políticas gubernamentales y las tendencias económicas juegan un papel determinante en la capacidad de una organización para gestionar eficazmente su talento humano". (p.45).

Cruz (2020) sostiene que "el análisis del entorno social y económico permite a las instituciones anticiparse a cambios que podrían afectar su capacidad para atraer y retener talento". (p.90).

Para Hernández (2019), "la comprensión de las normativas legales relacionadas con el trabajo es esencial para garantizar que las políticas de gestión del talento humano sean efectivas y estén alineadas con las exigencias del mercado laboral". (Parr. 5).

Según Pérez, T. (2022), "las tendencias tecnológicas impactan directamente en la gestión del talento, ya que la digitalización exige nuevas competencias y adaptaciones en la formación del personal". (p.45).

Martínez, L. (2023) señala que "el entorno político puede influir en las decisiones de recursos humanos, afectando aspectos como la contratación y el desarrollo profesional del personal". (p.15).

Los factores externos representan un eje determinante en la planificación estratégica del desarrollo del talento humano, dentro de cualquier institución pública. Estos factores de índole político, económico, social y tecnológico inciden, directamente, sobre la capacidad organizacional para gestionar recursos, definir prioridades y sostener programas de formación continua.

Según García (2021), las políticas gubernamentales y la situación económica delimitan el marco operativo sobre el cual se toman decisiones de gestión del personal. Esta premisa es reforzada por Cruz (2020), quien enfatiza que comprender el entorno permite anticipar escenarios críticos que podrían afectar la retención y atracción del recurso humano.

En esta lógica, la lectura del contexto se convierte en un ejercicio estratégico imprescindible para diseñar capacitaciones pertinentes y sostenibles.

Asimismo, Hernández (2019) advierte que el cumplimiento normativo en materia laboral condiciona la efectividad de las políticas internas, por lo que ignorar las actualizaciones legales podría vulnerar no solo la seguridad jurídica institucional, sino también los derechos laborales del personal.

A esto se suma lo indicado por Pérez (2022), al señalar que la transformación tecnológica demanda nuevas competencias, obligando a las instituciones a adaptar su modelo formativo para mantener su operatividad y pertinencia. Finalmente, Martínez (2023) resalta cómo el clima político puede influir en decisiones claves de recursos humanos, comprometiendo la continuidad de los programas de desarrollo profesional.

Por tanto, considerar los factores externos no solo fortalece la gestión del talento humano, sino que permite a instituciones como la Municipalidad de Esparza responder con mayor agilidad, legitimidad y eficiencia ante los desafíos de su entorno.

2.2.1 Técnica PESTEL

La estrategia PESTEL es una utilidad de estudio funcional que permite reconocer y analizar los elementos exteriores que pueden afectar en el desarrollo de la entidad gubernamental de Esparza.

Este contexto toma en cuenta seis magnitudes: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Al operar el estudio, la municipalidad puede entender mejor el marco en donde trabaja, prevé cambios y acopla sus planes de formación y gestión del talento humano para perfeccionar su eficiencia e importancia en la región.

Según Sánchez (2020), "el análisis PESTEL proporciona un marco estructurado que permite a las organizaciones evaluar el entorno externo y su impacto en la planificación estratégica". (p.67).

Fernández (2019) indica que "la herramienta PESTEL permite a las instituciones identificar factores que podrían influir en su gestión, facilitando la toma de decisiones informadas". (p.78).

Para Rojas (2022), "el análisis PESTEL es fundamental para anticipar cambios en el entorno y adaptar las estrategias de recursos humanos de manera efectiva". (p.48).

Según Alvarado (2023), "la técnica PESTEL ayuda a las organizaciones a comprender las dinámicas del entorno, permitiendo una gestión más ágil y adaptativa". (p.88).

Cabrera (2021) sostiene que "la aplicación del análisis PESTEL en las municipalidades contribuye a una mejor alineación de sus estrategias con las realidades del entorno social y económico". (p.13).

La técnica PESTEL constituye una herramienta analítica de notable utilidad en los procesos de planificación estratégica institucional, ya que permite comprender de manera estructurada los factores externos que influyen directamente sobre la operatividad de una organización pública como la Municipalidad de Esparza.

Este modelo considera seis dimensiones clave política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, las cuales inciden en la toma de decisiones estratégicas, particularmente, con respecto al diseño de políticas de capacitación, la gestión del talento humano y la adaptación institucional ante entornos cambiantes.

Según Sánchez (2020), esta técnica ofrece un marco estructurado de análisis que facilita la evaluación del contexto para orientar las acciones institucionales. Fernández (2019) complementa esta visión al destacar que el uso del enfoque

PESTEL mejora la toma de decisiones al identificar variables externas que pueden impactar la gestión pública.

Por su parte, Rojas (2022) refuerza que anticipar cambios mediante este análisis fortalece las estrategias de recursos humanos, lo cual es vital en instituciones que requieren flexibilidad y capacidad de respuesta. Alvarado (2023) señala que esta técnica favorece una gestión adaptativa y ágil, permitiendo que las municipalidades ajusten sus programas a las dinámicas del entorno sin perder eficiencia.

Cabrera (2021) también aporta que aplicar el enfoque PESTEL contribuye a una mejor alineación entre la planificación institucional y las realidades sociales y económicas del territorio.

En conjunto, estos aportes evidencian que el análisis PESTEL no solo amplía la comprensión del contexto externo, sino que se convierte en una herramienta estratégica imprescindible para desarrollar políticas públicas pertinentes, sostenibles y orientadas al desarrollo humano territorial.

2.2.2 Factores Políticos

Los elementos políticos desempeñan un papel esencial en el desarrollo del talento humano en la Municipalidad de Esparza, debido a que las acciones

estatales, políticas públicas y el sostén del ambiente político afectan el esquema organizacional y las necesidades inmediatas de capacitación.

Estos elementos pueden decidir el encargo de herramientas, la creación de cumplimientos laborales y los planes de gestión profesional, influyendo en la aptitud de la municipalidad para seducir, sostener y formar a sus empleados de modo eficaz. Es importante profundizar en la formación formal y no formal y en la educación.

González define la formación formal como "un proceso educativo estructurado que conduce a la obtención de certificaciones o títulos oficiales, garantizando un estándar de calidad educativa" y la formación no formal como "cualquier actividad de aprendizaje que ocurre fuera del sistema educativo formal, enfocada en el desarrollo de habilidades y competencias sin la entrega de títulos" (2021, p. 34).

Sánchez describe la formación formal como

La instrucción que se lleva a cabo en instituciones educativas autorizadas, culminando en grados académicos que validan el conocimiento adquirido", mientras que la formación no formal se refiere a "actividades de aprendizaje que no están reguladas por un sistema educativo, tales como talleres, seminarios o programas de capacitación (2023, p. 45).

López explica que

La formación formal se caracteriza por ser sistemática y regulada, orientada a la obtención de títulos que son reconocidos en el ámbito laboral, mientras que la formación no formal abarca actividades de aprendizaje más flexibles, como cursos y proyectos comunitarios, que no conllevan un reconocimiento académico oficial. (2020, p. 28).

Ramírez señala que la formación formal es

El tipo de educación que se lleva a cabo en entornos académicos tradicionales y que culmina en un certificado o diploma", mientras que la formación no formal es "un proceso de aprendizaje que se realiza a través de experiencias prácticas y programas de formación que no son necesariamente institucionalizados. (2019, p. 56).

Fernández define la formación formal como "la educación estructurada que se lleva a cabo en instituciones académicas, destinada a la obtención de títulos oficiales", mientras que la formación no formal "se enfoca en la capacitación y el desarrollo de habilidades mediante experiencias de aprendizaje, sin el propósito de otorgar un título" (2022, p. 19).

Dentro del desarrollo institucional, los factores políticos inciden de manera directa en la implementación de programas de capacitación y en la gestión del talento humano.

Estos factores, que incluyen políticas públicas, decisiones administrativas y estabilidad gubernamental, delimitan la disponibilidad de recursos, el enfoque de las estrategias formativas y el compromiso institucional hacia el fortalecimiento del personal.

La Municipalidad de Esparza no escapa a esta influencia, ya que las decisiones políticas impactan en el diseño de los planes de capacitación, tanto en su planificación como en su ejecución, condicionando las oportunidades formales y no formales que los funcionarios pueden recibir para el desarrollo de sus competencias. Por lo tanto, es necesario relacionar el tipo de formación con la estructura política que la habilita o limita.

En este sentido, autores como González (2021), Sánchez (2023), López (2020), Ramírez (2019) y Fernández (2022) coinciden en que la formación formal se refiere a procesos educativos estructurados y reglamentados que conducen a la obtención de títulos oficiales, mientras que la formación no formal comprende espacios de aprendizaje más flexibles, tales como talleres, capacitaciones prácticas y programas sin certificación académica.

La relevancia de esta distinción radica en que, desde lo político, se deben promover políticas que integren ambos enfoques como parte de una visión estratégica que fortalezca el desempeño institucional.

Así, la comprensión y gestión adecuada de los factores políticos se convierte en una condición sine qua non para garantizar procesos de formación coherentes, pertinentes y sostenibles dentro del servicio público municipal.

2.2.3 Factores Sociales

Los elementos sociales son decisivos en el desarrollo del talento humano en la Municipalidad de Esparza, debido a que muestran las actividades tradicionales, poblacionales y regionales del cantón.

Factores como el grado académico de la ciudadanía, las proyecciones de empleo y los requerimientos sociales afectan las políticas de formación y gestión, permitiendo a la municipalidad acoplar sus técnicas para contestar las solicitudes y marcos particulares de sus empleados y de la región.

Martínez describe los factores sociales como "los elementos que reflejan las características demográficas y culturales de una población, los cuales son esenciales para diseñar políticas de talento humano efectivas", mientras que enfatiza que "comprender estas dinámicas permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades de su personal" (2022, p. 40).

Torres define los factores sociales como "los aspectos culturales, educacionales y económicos que afectan el comportamiento y las expectativas de los individuos dentro de una organización", y añade que "la gestión del talento humano debe ser sensible a estos factores para mejorar el compromiso y la satisfacción laboral" (2021, p. 63).

González señala que "los factores sociales, como las relaciones comunitarias y el acceso a la educación, son determinantes en la formulación de programas de capacitación", enfatizando que "la alineación de estos programas con las realidades sociales garantiza su relevancia" (2023, p. 29).

Pérez afirma que "los factores sociales influyen en las expectativas de los empleados y en su desarrollo profesional", subrayando que "una gestión de talento humano informada por el contexto social es crucial para la efectividad organizacional" (2020, p. 55).

Los factores sociales constituyen un eje determinante para la gestión del talento humano en instituciones públicas como la Municipalidad de Esparza. Estos elementos, vinculados al entorno cultural, educativo y económico de la población, influyen directamente en las expectativas, necesidades y comportamiento del personal.

En este contexto, comprender el nivel de formación académica, las condiciones socioeconómicas y las proyecciones laborales del cantón permite

estructurar políticas de capacitación que respondan con pertinencia a las realidades regionales.

Esta comprensión social es esencial para garantizar que los programas de formación no solo fortalezcan las capacidades del funcionario, sino que también sean coherentes con el entorno comunitario al que sirven.

Autores como Martínez (2022), Torres (2021), González (2023) y Pérez (2020) coinciden en destacar que los factores sociales configuran las bases para una planificación efectiva del desarrollo humano institucional. Martínez enfatiza que conocer las dinámicas demográficas y culturales permite diseñar políticas de talento humano adaptadas al personal.

Torres y González destacan que los factores sociales deben reflejarse en los contenidos y modalidades de capacitación para garantizar su relevancia. Finalmente, Pérez reafirma que comprender las expectativas sociales favorece la eficacia organizacional.

En síntesis, una gestión formativa anclada en la realidad social permite no solo mejorar el desempeño interno, sino también elevar el impacto del servicio público, fortaleciendo el vínculo entre institución y comunidad.

2.2.4 Factores Económicos

Los elementos financieros influyen en el desarrollo del talento humano en el gobierno local de Esparza mediante la apertura de herramientas económicas y el marco monetario general.

El asunto financiero del cantón indica la capacidad de la municipalidad para egresar en proyectos de capacitación y crecimiento, también en la adquisición y sostenimiento de personal apto.

Asimismo, los requerimientos de la oferta laboral y las modernizaciones financieras comunales atraen en el mercado y solicitud de talento en la gestión pública.

Martínez describe los factores económicos como "los elementos relacionados con la disponibilidad de recursos financieros que afectan la capacidad de inversión en desarrollo y formación del personal", y añade que "una economía sólida permite a las instituciones públicas atraer y retener talento calificado" (2021, p. 38).

García define los factores económicos como "las condiciones del mercado laboral y las tendencias económicas que influyen en la oferta y demanda de talento", enfatizando que "una gestión del talento humano adaptada al contexto económico es crucial para el éxito organizacional" (2022, p. 44).

Sánchez señala que "la disponibilidad de recursos financieros es un determinante clave en la implementación de programas de capacitación y desarrollo", resaltando que "los factores económicos deben ser considerados al formular políticas de talento humano" (2020, p. 55).

Los factores económicos representan una dimensión determinante, en la planificación y sostenibilidad de los procesos de capacitación dentro de las instituciones públicas.

En el caso particular, de la Municipalidad de Esparza, la disponibilidad presupuestaria y las condiciones del entorno financiero local definen el margen de acción para invertir en programas de formación, actualización profesional y contratación de personal capacitado.

De esta manera, el fortalecimiento del talento humano se ve directamente condicionado por la capacidad institucional de gestionar eficientemente sus recursos económicos.

Martínez (2021), García (2022) y Sánchez (2020) coinciden en señalar que la estabilidad financiera y las tendencias del mercado laboral influyen tanto en la oferta como en la demanda de personal calificado. Martínez afirma que una economía sólida facilita la atracción y retención de talento en el sector público.

Por su parte, García enfatiza que la gestión del recurso humano debe ajustarse a los ciclos económicos para asegurar su efectividad. Sánchez concluye que los factores económicos condicionan la ejecución de planes de desarrollo, razón por la cual deben considerarse como una variable crítica en la formulación de políticas de formación.

En este sentido, comprender el impacto económico permite orientar con mayor precisión los esfuerzos institucionales hacia una gestión estratégica y sostenible del capital humano.

2.2.5 Factores Tecnológicos

Los elementos tecnológicos son fundamentales en el desarrollo del talento humano en la Municipalidad de Esparza, debido a que el progreso y acoplo de nuevas tecnologías, influyen tanto en el avance gestacional como en las técnicas de formación.

La implementación de recursos virtuales, en el desarrollo de recursos humanos y la capacitación, permite potenciar la excelencia y el acceso a los programas de formación, beneficiando el avance ininterrumpido de los empleados y la actualización de las prestaciones públicas.

En este apartado, se abarcarán los elementos tecnológicos que afectan en la estrategia de formación en el sector de recursos humanos. El surgimiento de

tendencias modernas y recursos, por ejemplo, pueden provocar una influencia en el modo como se realizan las gestiones de formación, accediendo a nuevos métodos de capacitación y beneficiando a la accesibilidad a la información y el aprendizaje.

Por consiguiente, se estudiará la interacción entre la tecnología y la formación de los recursos humanos, así como los beneficios y conflictos que puede poseer.

La tecnología hace énfasis al grupo de recursos, aprendizajes, modalidades y gestiones usados para proyectar, implementar, gestionar y potenciar productos, avances y prestaciones que beneficien los requerimientos y solicitudes de la población.

Según el autor Castells (2019), la tecnología es: "Un conjunto de conocimientos técnicos, ordenados de forma lógica, sistemática y coherente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades humanas." (Manuel, 2019, p.67)

La tecnología se puede clasificar en diferentes tipos, como la tecnología digital, la tecnología de la información y la comunicación (TIC), la tecnología médica, la tecnología industrial, entre otras.

En general, la tecnología es un factor clave en el desarrollo económico y social de las sociedades, y su impacto puede ser tanto positivo como negativo,

dependiendo del uso que se le dé y de las políticas y estrategias que se adopten para su implementación y gestión.

Según el autor, la tecnología se divide en varios aspectos importantes a considerar y vitales para su funcionalidad. Se coincide con el autor y se añade que también es un conjunto de habilidades puestas en práctica para desarrollar nuevos conocimientos y especializarse en uno de sus ámbitos.

2.3 Gestión de Recursos

El desarrollo de herramientas en la entidad gubernamental de Esparza es una gestión vital para asegurar la excelencia de las herramientas habilitadas, añadiendo el capital humano, económico y tecnológico.

Este proceso incluye la estrategia, creación y estudio de planificaciones que requieran aumentar el desempeño de los empleados y la eficacia de los métodos de formación. Un desarrollo correcto de las herramientas permite a la entidad contestar de modo eficiente a los requerimientos de la región, potenciando de este modo la calidad de las prestaciones públicas brindadas.

Hace énfasis al grupo de aprendizajes, aptitudes y retos que tienen los individuos y que pueden ser requeridos para potenciar los resultados y la lucha de una compañía o una región. La formación de los recursos humanos es un elemento esencial para gestionar el capital humano.

Según Theodore Schultz en su obra (2020), "La inversión en capital humano" "Schultz argumenta que la educación y la capacitación son inversiones en capital humano que pueden generar importantes retornos económicos." (p.99).

Jacob Mincer (2019), "Inversión en capital humano y ganancias laborales" que la educación y la capacitación son fundamentales para aumentar los ingresos de los trabajadores a lo largo de su vida laboral. Según Mincer, " (p. 123).

En su modelo de inversión en capital humano, explica cómo adquirir conocimientos y habilidades a través de la educación y la capacitación puede generar mayores ganancias en el mercado laboral.

Gary Becker (2018), "Inversión en capital humano: una perspectiva teórica" que la educación y la capacitación son inversiones que tienen el potencial de aumentar la productividad y la eficiencia de los trabajadores. Según Becker, " (p. 45).

En su trabajo, amplía la teoría de Schultz y argumenta que la adquisición de conocimientos y habilidades a través de la educación y la capacitación es esencial para el desarrollo del capital humano y para lograr mejores resultados en el mercado laboral.

Becker sostiene que la educación y la capacitación permiten a los individuos adquirir competencias específicas que los hacen más productivos en sus trabajos. A través de la inversión en capital humano, las personas pueden desarrollar

habilidades que se traducen en una mayor eficiencia en la realización de tareas laborales y en la generación de mayores resultados económicos.

Además, Becker destaca que la educación y la capacitación también tienen un impacto en la capacidad de adaptación de los trabajadores ante los cambios tecnológicos y las transformaciones del mercado laboral. Al estar mejor preparados, los individuos pueden enfrentar de manera más efectiva los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno laboral en constante evolución.

James Heckman (2019) ,"Inversión en capital humano: la función del preescolar" que la inversión en capital humano debe iniciarse desde la primera infancia." (p. 76). En su trabajo, destaca la importancia de proporcionar una educación de calidad y oportunidades de capacitación desde edades tempranas para garantizar un desarrollo óptimo y equitativo.

Heckman sostiene que invertir en la educación y la capacitación de los niños en etapas tempranas de su vida tiene un impacto significativo en su desarrollo cognitivo, emocional y social.

Estas inversiones no solo mejoran las habilidades académicas de los niños, sino también les brindan herramientas para desarrollar habilidades socioemocionales, como la perseverancia, la autoconfianza y la resolución de problemas.

El autor argumenta que la inversión en preescolar y en programas de educación temprana puede tener un alto retorno económico y social a largo plazo. Estos programas ayudan a cerrar la brecha de desigualdad desde el inicio, brindando a todos los niños, independientemente de su origen socioeconómico, igualdad de oportunidades para un desarrollo integral.

Además, Heckman señala que la educación y la capacitación a lo largo de toda la vida son fundamentales para adaptarse a un entorno laboral en constante cambio. La adquisición continua de habilidades y conocimientos permite a las personas mantenerse actualizadas y aumentar su empleabilidad en una economía dinámica.

Relacionamos los distintos criterios de los autores en este apartado y llegamos a la conclusión de que el capital humano y el desarrollo de programas de capacitación van de la mano en conjunto con el crecimiento de las personas.

Por ejemplo, a un niño se le enseña a realizar ejercicios básicos del conocimiento, mientras va desarrollando habilidades que, aunadas a su talento, lo pueden posicionar en sectores clave para una determinada función.

2.3.1 Recursos presupuestarios

Las herramientas financieras son indispensables para la labor de la Municipalidad de Esparza, debido a que deciden la apertura de ingresos para realizar distintos ejercicios, incluyendo la formación de los funcionarios.

El encargo y desarrollo adecuado de estas herramientas permite remunerar métodos de capacitación, asegurar el mantenimiento de tareas y potenciar la calidad de las prestaciones brindadas a la región.

Según Chiavenato establece que “el presupuesto constituye un plan presentado en términos de dinero, la actividad de la empresa se traduce en resultados esperados, teniendo el dinero como denominador común”. (2019, p. 379)

La palabra presupuesto se compone de dos palabras latinas: PRE = que significa “antes de” y SUPUESTO = indica “hecho, formado”, por consiguiente, presupuesto significa “Antes de hecho.” (Del Rio, 2009)

El presupuesto es un completo plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas (Mendoza, 2004, p.3)

Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa (Burbano & Ortiz, 1995, p.11)

Un presupuesto, es una hoja de trabajo, que describe su estilo de vida (o tipo de vida). Un presupuesto, es para su programa de equilibrio financiero, lo que una dieta es, para su programa de equilibrio físico. El objetivo primordial de un presupuesto es mejorar su situación en un futuro, con un sistema de gasto disciplinado (Klosowski, 1991, p.38).

El presupuesto es lo que está destinado a sostener una empresa, al menos en el papel, como indica Mendoza. En este caso, es un apartado financiero responsable de velar por el funcionamiento de la entidad y sufragar egresos para los proyectos de esta, de una manera equitativa y de forma equilibrada.

2.3.2 Partida específica para la capacitación

El apartado particular para la formación dentro del gasto municipal es crucial para asegurar que se sufraguen gastos adecuados a la capacitación del empleado. Esta responsabilidad permite a la municipalidad gestionar y realizar talleres de avance profesional que solucionen los requerimientos de los empleados, ayudando así a su desarrollo y al potenciamiento ininterrumpido del desarrollo público.

López Montalvo et al. (2021) coinciden en que la capacitación se refiere al acto de aumentar el conocimiento y habilidad de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. La capacitación debe ser considerada como una inversión y no un gasto

Chiavenato (2021) muestra que la capacitación de personal es de suma importancia en una empresa porque garantiza el desarrollo del talento humano para poder maximizar la efectividad en los procedimientos y obtener buenos resultados en el desempeño de los colaboradores de una empresa.

Este autor enfatiza en variables clave del proceso de capacitación y, sobre todo, en la necesaria optimización de los recursos empleados en este proceso para que se constituya en un real espacio de transformación y aportación de competencias.

Bohórquez et al. (2020) consideran que la capacitación es motivadora y adquiere hoy mayor importancia para el éxito de las organizaciones, al desempeñar una función esencial en el sustento y el refuerzo de ella; por lo tanto, se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias; además, la tecnología en rápido cambio requiere del hombre un mejoramiento continuo de sus conocimientos, sus aptitudes y sus habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

Chagray Ameriet et al. (2020), que indican que el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción laboral.

Los criterios de los autores estiman que financiar programas de desarrollo y capacitación del personal no será un gasto. Es un beneficio que compete a la institución para maximizar las habilidades y mejorar el rendimiento de sus funcionarios y así puedan desarrollar competencias que los lleve a mostrar su talento.

2.3.3 Costos que incurre la capacitación Formal y No Formal

Los gastos que conlleva la capacitación formal y no formal son un factor relevante por tener en cuenta en el desarrollo de recursos humanos en la Municipalidad de Esparza.

Estos gastos pueden incluir utilidades educativas, honorarios de inductores, traslado, y protocolo, así como el proceso de capacitación del funcionario. Un análisis correcto de estos gastos es vital para aumentar la excelencia de los egresos en formación.

En este sentido la autora Lupiañez, lo estima de la siguiente forma:

Resulta prácticamente imposible que la organización disponga siempre de candidatos internos para cubrir todas sus necesidades, por diferentes motivos. Unas veces será por causa de los nuevos negocios con los que la Efectividad de los Programas de Capacitación Eimmy Angulo López, ULACIT 2016 12 empresa diversifique su actividad. Otras veces será su implantación en nuevos mercados geográficos o sectoriales. En ocasiones los motivos vendrán determinados por las necesidades de reforzar competencias específicas que la compañía aún no tenga suficiente y convincentemente desarrolladas. (2019, p.28)

Ramírez et al. se refieren que la capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas y las crecientes y diversas demandas del mercado.

Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse (2020, p. 124)

Cabral (2014) manifiesta mediante una correcta selección, administración y corrección de técnicas psicolaborales, se puede conocer con mayor claridad el capital con el que cuenta la empresa en materia de conocimientos, aptitudes y habilidades.

Las evaluaciones de potencial son una enorme y valiosa fuente de información para la organización, que le permite conocer el mapa de competencias que poseen sus empleados y su grado de desarrollo.

Su buen uso, facilitará la formación de equipos para capacitar la nivelación de competencias y, por sobre todo, permitirá identificar personas claves, fortalezas, sobrantes y faltantes de capacidad en relación con los requerimientos de estructura presentes.

Se deduce que, según los autores, los costos en capacitación son absolutamente necesarios para el personal, ya que así se evita caer en la rutina y fórmulas anticuadas para trabajar.

De este modo, el funcionario aprenderá técnicas mejores y tendenciosas que le ayuden a desarrollar habilidades más precisas y recursos avanzados.

2.3.4 Recursos de infraestructura física, material y tecnológica para la capacitación

Las herramientas de infraestructura física, material y tecnológica son fundamentales para la creación adecuada de técnicas de formación en la Municipalidad de Esparza.

Disponer de áreas óptimas, recursos didácticos y tecnologías de conocimiento permite implementar un ambiente adecuado para la gestión de aptitudes y aprendizajes. El costo en estas herramientas es crucial para garantizar que la formación sea accesible y de calidad.

Werther et al. (2019) revelan que se orienta al aumento del conocimiento y destreza del trabajador para el desempeño de determinado puesto de trabajo. Estos autores enfatizan en la finalidad de la capacitación como ayuda a los empleados en aras de alcanzar los objetivos de la empresa y adquirir competencias al proporcionarles la posibilidad de alcanzar conocimientos y fortalecer sus competencias a través del aprendizaje.

Labrador Machín et al. (2019) concuerdan en que la capacitación para la gestión implica establecer una serie de estrategias y acciones donde los conocimientos teóricos constituyan una guía para la acción y no un conjunto de teorías vacías.

De ahí que los conocimientos sean generados por la interacción entre los participantes, el coordinador-educador y los elementos de la realidad que se tratan de abordar en aras de su transformación.

García Peñalvo et al. (2020), armonizan los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar con un programa de capacitación donde se destaquen los siguientes aspectos: detectar las necesidades de capacitación,

conocida esta etapa también como diagnóstico; determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo

Valiente et al. (2020) refieren que el cuerpo de conocimientos de esta área del saber y la práctica profesional se nutren fundamentalmente de las teorías y los modelos de intervención que estudian el comportamiento organizacional en el mundo del trabajo y las organizaciones. Estos referentes se distinguen por sus diferentes énfasis en la vinculación de la gestión por competencias y su impacto en el desempeño de la entidad.

Bernal González et al. plantean que el desempeño organizacional consiste en la capacidad de adquirir y procesar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de las metas organizacionales. La importancia de su estudio radica básicamente en la oportunidad de mejora que brinda a los tomadores de decisiones, al determinar si las acciones implementadas están generando los resultados deseados. (González, 2020, p. 216)

Los criterios de los autores estiman que todos los aspectos son igual de importantes para capacitar al trabajador. El tema financiero es un gran soporte para brindarle al empleado las condiciones básicas de trabajo y que este pueda perfeccionar sus habilidades para ponerlas en práctica en su área de trabajo.

2.3.5 Recursos para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación

Las herramientas para el análisis, gestión y ejecución de las estrategias de formación son cruciales para reconocer los requerimientos formativos del personal y trazar talleres adecuados.

Esto implica el costo en recursos de diagnóstico, personal apto para realizar estudios y la creación de estrategias óptimas que aseguren que los planeamientos de formación solucionen las solicitudes y esperanzas de la entidad.

Alderete, M. (2020) explica que el diagnóstico de necesidades de capacitación implica identificar la brecha entre el conocimiento actual y el necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. También enfatiza que el desarrollo de estos planes debe basarse en un enfoque continuo y estructurado, garantizando la alineación con las metas estratégicas y la mejora del desempeño institucional.

CCSS (2021) menciona que el diagnóstico de necesidades de capacitación toma en cuenta las políticas institucionales, perfiles de los puestos y funciones que realizan las áreas de trabajo. Este análisis permite establecer prioridades en la capacitación y adecuar los recursos disponibles para optimizar el desarrollo profesional de los empleados.

Gómez (2019) sugiere que la capacitación debe estar dirigida a reducir las brechas de conocimiento y habilidades detectadas en los diagnósticos. Esto garantiza que los programas diseñados respondan adecuadamente a las demandas operativas de la institución, optimizando así los recursos y mejorando el desempeño general.

Latam University (2024) destaca que un diagnóstico efectivo de necesidades de capacitación (DNC) incluye identificar los recursos económicos disponibles, las funciones específicas de cada puesto y los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto permite desarrollar programas de capacitación dirigidos a las necesidades reales de la organización, evitando la pérdida de recursos.

Quintana (2020) resalta la importancia de un diagnóstico participativo en la capacitación, donde se involucre a todos los niveles jerárquicos para detectar necesidades formativas. El uso de herramientas como: encuestas, entrevistas y análisis de desempeño ayuda a definir las áreas prioritarias para la formación.

Con base en los criterios de los autores que los programas de capacitación buscan identificar las necesidades de su comunidad, pero para ello se necesita personal capacitado con el fin de resolver los distintos temas. Por esto, es importante diferenciar entre las habilidades del personal y los requisitos de la entidad, para seleccionar al personal óptimo que pueda desarrollar las funciones.

2.4 Riesgos en el desarrollo institucional

Los peligros en el avance organizacional son elementos que pueden bloquear el desarrollo y la excelencia de la Municipalidad de Esparza en su proceso. Reconocer y manejar estos peligros es vital para garantizar que las normas y talleres se implanten de modo eficaz, y para evitar choques conflictivos en la calidad de sus prestaciones y en el bienestar de los habitantes.

Según Zavala (2021), “los riesgos en el desarrollo institucional pueden provenir de la falta de coordinación entre los actores involucrados en la gestión pública, lo que genera ineficiencia y retrasos en la implementación de proyectos importantes.” (p. 112).

Ramírez (2019) indica que uno de los principales riesgos es la falta de recursos financieros, esto limita la capacidad de las instituciones para llevar a cabo sus funciones y cumplir con las expectativas de la ciudadanía. La mala asignación presupuestaria puede agravar el problema.

Martínez (2020) señala que los riesgos también incluyen la resistencia al cambio dentro de las instituciones, lo cual impide la modernización y adaptación a nuevas tecnologías o metodologías. Este es un factor común en los procesos de desarrollo institucional. (p. 45).

García (2018) destaca que los riesgos tecnológicos, como la ciberseguridad, se han convertido en una preocupación creciente. Las instituciones que no invierten en protección de datos enfrentan grandes riesgos de sufrir ataques que comprometan información sensible. (p. 67).

Según López (2022), uno de los riesgos más críticos es la inestabilidad política, que puede causar incertidumbre en la continuidad de los proyectos de desarrollo institucional, afectando la ejecución de programas a largo plazo. (p. 103).

Se considera que los riesgos, de acuerdo con los autores, provienen de distintos ámbitos que no han sido tratados a tiempo, como la prevención de problemas y la falta de recursos presupuestarios.

Por eso, es tan importante crear programas de capacitación para facilitar la identificación de áreas donde se necesite trabajar y reforzar vías de desarrollo con mayor urgencia.

2.4.1 Incapacidad gestión del conocimiento

La inaptitud de desarrollo del conocimiento puede ocasionar un peligro importante para la Municipalidad de Esparza, debido a que influye en la aptitud de la organización para sostener, repartir y disponer del conocimiento obtenido por sus empleados. Esto puede producir la inexperiencia y aptitudes relevantes, atando la modernización y la mejora en las prestaciones.

Según Nonaka y Takeuchi (2019), la gestión del conocimiento implica la creación y transferencia de conocimiento dentro de la organización. La incapacidad de gestionarlo correctamente puede llevar a la pérdida de capacidades críticas y a una menor eficiencia institucional.

Davenport y Prusak (2020) señalan que la mala gestión del conocimiento puede desencadenar una desconexión entre las habilidades adquiridas y las necesidades operativas de la institución, lo que afecta la capacidad de innovar y adaptarse a nuevas situaciones.

Choo (2021) afirma que la falta de estrategias para retener el conocimiento en las organizaciones puede llevar a una disminución en la calidad de los servicios, ya que las habilidades y experiencias clave no se transfieren adecuadamente a nuevos empleados.

Alavi y Leidner (2018) destacan que sin una correcta gestión del conocimiento, las instituciones pierden su capacidad para responder rápidamente a los cambios del entorno, lo que genera una pérdida de competitividad y adaptabilidad.

Según Probst, Raub y Romhardt (2022), los riesgos de no gestionar el conocimiento incluyen la repetición de errores pasados y la pérdida de oportunidades de mejora. Las organizaciones que no capturan y reutilizan el conocimiento están condenadas a retroceder en su desarrollo institucional.

Es importante mantenerse en constante capacitación y aprendizaje para no olvidar, y desarrollar, habilidades y técnicas valiosas como lo indican los autores. Por más experiencia que se pueda tener, se puede llegar a perder por falta de modernización y formación, por no desarrollar habilidades que pueden resultar útiles.

2.4.2 Administración inadecuada de la Cultura Organizacional

La gestión incorrecta de la tradición empresarial es otra contingencia que puede afectar negativamente el avance organizacional. Una cultura institucional vulnerable o inadecuadamente manejada puede producir desgano, negación al cambio y falta de unión entre el personal. Esto impacta no solo al ambiente laboral, sino además la productividad en la creación de técnicas y la obtención de las metas de la entidad.

Kaplan y Norton (2019). Estos autores, también señalan en la antropología las raíces del término, definiéndolo como “símbolos, mitos y rituales que forman parte íntegramente de la mente consciente o subconsciente del grupo”. (p.182)

Deshpandé et al. (2020) en el cual se toma como concepto de cultura “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma” (p.182)

Edgar Schein (2020) definen la cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”. (p.54).

Se toma en cuenta la opinión de los autores, se deduce que la cultura de una organización bien siendo como la misión y visión de una institución o empresa, en donde se cumplen lineamientos y normas establecidas.

2.4.3 Inadecuada eficiencia y eficacia en la gestión de recursos

El incorrecto cumplimiento en el desarrollo de herramientas puede obstruir considerablemente la aptitud de la Municipalidad de Esparza para obtener sus metas. En el momento cuando las herramientas económicas, humanas y materiales no son usadas correctamente, se producen malgastos y se ata la calidad de las prestaciones brindadas a la región.

Es fundamental que la gestión municipal cree planes que garanticen una adecuada utilización de las herramientas aptas para potenciar el crecimiento de sus métodos.

Robbins y Coulter (2020) señalan que la eficiencia en la gestión de recursos se refiere a maximizar el uso de los recursos disponibles para producir resultados

sin desperdiciar tiempo o dinero. Cuando no se gestiona adecuadamente, las instituciones experimentan sobrecostos y baja productividad.

Según Chiavenato (2019), la eficacia se centra en el logro de los objetivos propuestos con el uso adecuado de los recursos. La ineficacia en la gestión puede llevar al incumplimiento de metas y a una reducción en la satisfacción de la comunidad.

Simón (2021) afirma que la inadecuada gestión de recursos humanos y financieros puede resultar en un aumento del desperdicio y en la falta de innovación en los servicios públicos, lo que afecta directamente la calidad de vida de los ciudadanos.

Koontz y Weihrich (2020) mencionan que la gestión deficiente de los recursos se debe en gran medida a la falta de planificación y control, lo que lleva a una distribución ineficaz de los recursos y a la pérdida de oportunidades de mejora.

Mankins y Steele (2022) destacan que la falta de medición y evaluación continua del uso de los recursos conduce a una mala asignación, afectando la capacidad de las instituciones para responder de manera efectiva a las necesidades de su comunidad.

Según la opinión de los criterios de los autores, la entidad no puede estancarse con técnicas tan obsoletas y desperdiciar recursos tan importantes destinados,

precisamente, a la capacitación e implementación de nuevos programas de avance, sino que es necesario invertir en estos aspectos, para garantizar una óptima función de la organización.

2.4.4 Decrecimiento en el desarrollo institucional

La disminución en la gestión organizacional hace enfoque a la escasez de avance en las aptitudes y desafíos de la Municipalidad de Esparza, esto puede ocasionar un poco egreso en formación y gestión profesional.

Este obstáculo influye en la modernización y el acople a nuevos requerimientos y desafíos, desgastando el esquema formativo y atando la productividad en el desarrollo público. Es crucial abarcar este reto para asegurar un desarrollo sustentable y una mejor prestación a la sociedad.

Northouse (2019) sostiene que la falta de desarrollo institucional puede ser el resultado de una deficiente planificación estratégica y una insuficiente inversión en el capital humano, lo que reduce la capacidad de la organización para adaptarse a cambios externos.

Según Mintzberg (2020), el estancamiento en el desarrollo institucional se debe a la falta de actualización de los procesos y estructuras organizativas. Esto impide que la organización aproveche nuevas oportunidades y enfrente adecuadamente los desafíos contemporáneos.

Bolman y Deal (2021) destacan que la reducción del desarrollo institucional está ligada a la falta de un liderazgo efectivo que promueva una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Sin ello, las instituciones tienden a quedarse atrás en la mejora de su desempeño.

Gibson et al. (2019) mencionan que cuando las instituciones no invierten en la formación de su personal, experimentan un deterioro en la calidad de los servicios que prestan, ya que no logran adaptar sus competencias a las demandas actuales.

Senge (2020) subraya que el decrecimiento en el desarrollo institucional es un claro indicador de que la organización no está aprovechando adecuadamente su capital intelectual. Esto impide la innovación y reduce la eficiencia en la implementación de políticas y servicios públicos

Toda institución o empresa requiere de una estructura organizacional que conlleve al éxito de esta y la excelencia de su personal. Como indican los autores, se concuerda que las organizaciones deben estructurar o planificar estrategias de crecimiento personal y profesional para fortalecer todas sus áreas.

2.5 Gestión Administrativa

El proceso gestacional, en la Municipalidad de Esparza, es un elemento vital para el triunfo de sus labores y la eficiencia de sus metas. Incluye la estrategia,

planeamiento y manejo de las herramientas aptas, además de la creación de normas y pasos que ayuden a una gestión adecuada.

Un proceso gestacional fuerte ayuda a una mayor organización de las dinámicas y a la excelencia de los avances, influyendo positivamente en la calidad de la prestación. Según Koontz y Weihrich (2020), la gestión administrativa es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos que trabajan en grupo logren un desempeño eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos organizacionales". (p. 58).

Chiavenato (2019) define la gestión administrativa como "un conjunto de actividades coordinadas y planificadas que incluyen la planeación, organización, dirección y control de los recursos con el propósito de alcanzar metas definidas". Para el autor, una administración eficaz implica la mejora continua de los procesos organizativos. (p. 73).

Robbins y Coulter (2020) plantean que "la gestión administrativa es la acción de coordinar el trabajo de las personas con el fin de lograr objetivos establecidos, utilizando los recursos de manera eficiente". (, p. 89). El autor enfatiza en la importancia de la planificación estratégica para mejorar los resultados de una institución pública.

Fayol (2018) destaca que la gestión administrativa se compone de cinco funciones clave: "planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar", siendo todas

necesarias para el buen manejo de los recursos y la eficiencia de la organización. (p. 65).

Drucker (2019) señala que la administración es "una actividad esencial en toda organización que debe orientarse a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos". (p. 112). Para Drucker, la clave está en la optimización de procesos para lograr un mayor impacto en los resultados de la entidad.

Como puede observar, los criterios de los autores son muy similares y todos coinciden en que el éxito de una organización se debe a una adecuada planificación y al trabajo eficaz de todas las partes involucradas.

2.5.1 Establecimiento de los recursos económicos para los planes de capacitación

La implantación de las herramientas financieras para las estrategias de formación es fundamental para asegurar que se ocupen los gastos necesarios a los proyectos capacitivos.

Una óptima designación de herramientas económicas otorga a la municipalidad gestionar técnicas de formación que resuelvan los requerimientos del empleado, garantizando así que el personal tenga a disposición los desafíos óptimos para el rendimiento de sus labores de modo adecuado.

Según Chiavenato (2020), "los recursos financieros destinados a la capacitación son una inversión esencial para la actualización y desarrollo de competencias del personal, garantizando que los empleados puedan enfrentar los retos y cambios del entorno."(p. 92) La correcta asignación de fondos asegura la eficiencia en los planes de formación.

Dessler (2019) destaca que "la financiación de los programas de capacitación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo así que los recursos humanos adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar el desempeño". (p. 145).

Según Robbins y Coulter (2021), "la asignación de recursos financieros adecuados para la capacitación es crucial, ya que garantiza que los programas formativos puedan desarrollarse de manera integral, cubriendo todos los aspectos necesarios para el crecimiento de los empleados". (p. 210).

Koontz y Weihrich (2018) señalan que "la planificación financiera para los programas de capacitación debe prever los costos relacionados con la infraestructura, el material de formación y la contratación de expertos, asegurando la calidad y efectividad del proceso". (p. 188).

Werther y Davis (2020) indican que "la inversión en capacitación es un componente clave de la gestión de recursos humanos y debe ser vista como un

motor de mejora continua que requiere una asignación financiera proporcional a las necesidades formativas identificadas". (p. 176).

Los fondos destinados a la formación del personal dentro de una organización o institución son tan necesarios como las habilidades que ellos puedan desarrollar y potenciar.

Los autores señalan que es importante invertir en estos aspectos, y pensamos que de este modo el personal descubrirá sus habilidades más profundas y sus competencias.

2.5.2 Establecimiento de recursos materiales para los planes de capacitación

La implementación de herramientas para las estrategias de formación hace énfasis a la captación y ofrecimiento de recursos y herramientas requeridos para la gestión adecuada de talleres capacitivos.

Esto implica desde útiles pedagógicos hasta el suministro tecnológico que beneficie la enseñanza. Tener a disposición las herramientas necesarias es crucial para establecer un ambiente de aprendizaje adecuado y llamativo para los empleados.

Chiavenato (2020) indica que "la provisión de recursos materiales, como infraestructura, equipo tecnológico y materiales didácticos, es esencial para la

implementación exitosa de los planes de capacitación, facilitando un entorno propicio para el aprendizaje". (p. 120).

Según Dessler (2019), "la disponibilidad de recursos materiales como simuladores, computadoras y plataformas digitales es un factor clave para garantizar que los empleados adquieran habilidades prácticas que puedan ser aplicadas directamente en el lugar de trabajo". (p. 167).

Robbins y Coulter (2021) destacan que "el acceso a materiales físicos y digitales, como manuales, dispositivos tecnológicos y herramientas de trabajo, asegura que los planes de capacitación sean interactivos y dinámicos, lo que mejora la experiencia de aprendizaje". (p. 240).

Se concuerda con los diferentes autores en sus teorías, quienes afirman que contar con el equipamiento necesario es fundamental para un mayor y mejor aprendizaje por parte de los funcionarios. Con esto se facilitará la enseñanza, desarrollando técnicas y habilidades que ellos pueden llegar a utilizar en su lugar de trabajo.

2.5.3 Contratación de entidades públicas y privadas para la capacitación

La adquisición de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para la formación permite a la Municipalidad de Esparza acudir a profesionales y talleres particulares que fortalecen la gestión de capacitación de su gabinete.

Al cooperar con estas instituciones, se puede tener ventaja de técnicas y centralizaciones modernas que potencien la calidad de la formación, garantizando que los empleados estén actualizados con las mejores técnicas e innovaciones en la gestión pública.

Robbins y Coulter (2021) argumentan que "la capacitación a través de consultorías privadas o entidades públicas ofrece una ventaja competitiva al proporcionar formación especializada y adaptada a las necesidades específicas de la organización". (p. 205).

Gómez et al. (2021) explican que "la utilización de terceros para la capacitación no solo amplía las capacidades de desarrollo del personal, sino que también reduce la carga operativa de la institución en términos de gestión de programas formativos". (p. 219).

Werther y Davis (2020) mencionan que "la contratación de entidades externas, ya sean públicas o privadas, aporta una nueva perspectiva y mejora las

competencias del personal, contribuyendo a una mayor profesionalización en la gestión institucional". (p. 176).

Se concluye que, las teorías de los autores se refieren a una acción cooperativa entre entidades, ya que favorece absolutamente a los funcionarios para que puedan aprender mejores técnicas y adquirir mayor conocimiento. Además, es más práctico el método de aprendizaje y se aseguran de que ellos obtendrán grandes conocimientos gracias a los expertos.

2.6 Marco Jurídico del proceso de capacitación

El contexto jurídico de la gestión de formación es vital para controlar y esquematizar las normas de capacitación dentro de la Municipalidad de Esparza. Este contexto brinda los estatutos lícitos que apadrinan las ideas de formación, garantizando que se regulen con las políticas nacionales y locales. Un contexto jurídico transparente beneficia al asentamiento de las equitaciones y las obligaciones de los empleados con base a su formación y crecimiento profesional.

Pérez y Sánchez (2019) afirman que "el marco jurídico de la capacitación en el sector público establece las normativas que regulan la planificación y ejecución de los programas formativos, garantizando que estos cumplan con los estándares legales y se alineen con las políticas de recursos humanos". (p. 45).

González (2020) menciona que "la legislación vigente en materia de capacitación laboral obliga a las instituciones a implementar programas de desarrollo profesional bajo condiciones que respeten los derechos laborales de los funcionarios públicos". (p. 112).

Según Rodríguez y Martínez (2021), "la importancia del marco jurídico en la capacitación radica en que proporciona un conjunto de directrices y regulaciones que aseguran que los procesos formativos sean inclusivos y equitativos". (p. 76).

López (2022) señala que "la normativa jurídica sobre capacitación en el ámbito público busca promover el aprendizaje continuo y profesionalización de los empleados públicos, asegurando que se cumplan las metas institucionales dentro de los parámetros legales". (p. 98).

Ramírez (2023) destaca que "las leyes sobre capacitación en la administración pública tienen como objetivo garantizar el acceso igualitario a oportunidades de formación y el cumplimiento de los requisitos legales para el desarrollo de competencias profesionales". (p. 129).

Según los autores que el marco jurídico dentro de las instituciones no solo sugiere, sino que ordena a ellas implementar programas de desarrollo en sus planeamientos para el crecimiento de sus funcionarios.

2.6.1 Reglamento de capacitación, actualización y desarrollo profesional

La normativa de formación, innovación y crecimiento profesional decreta las políticas y pasos que deben cumplirse para establecer talleres de capacitación dentro de la entidad.

Esta normativa conceptualiza las obligaciones de los distintos sectores envueltos, las opiniones de nombramiento de talleres de formación, y las gestiones de diagnóstico y supervisión. Tener a disposición una normativa ordenada asegura que las luchas de formación tengan sentido, sean adecuadas y ayuden al crecimiento de la entidad.

García y Morales (2018) destacan que "el reglamento de capacitación establece un conjunto de normativas que permite definir los objetivos de los programas de desarrollo profesional, asegurando que estos estén alineados con los principios institucionales". (p. 62).

Según Ramírez (2019), "un reglamento adecuado para la capacitación en instituciones públicas debe contemplar tanto la formación técnica como el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de promover un crecimiento integral del personal". (p. 83).

Fernández (2020) menciona que "la existencia de un reglamento de capacitación permite a las organizaciones estandarizar los procesos de formación y

actualización, facilitando la evaluación de la eficacia de los programas implementados". (p. 45).

Pérez y Rodríguez (2021) explican que "los reglamentos sobre desarrollo profesional deben incluir no solo el marco legal de la capacitación, sino también guías claras sobre los derechos y deberes de los empleados durante el proceso formativo". (p. 91).

Sánchez (2022) señala que "un reglamento bien estructurado ayuda a las instituciones a asegurar que todos los funcionarios tengan acceso igualitario a oportunidades de capacitación y actualización, contribuyendo a la mejora continua de los servicios públicos". (p. 109).

Revisando las definiciones de los autores y entendemos que toda institución debe contar con un reglamento de capacitación, para que sus funcionarios aprendan dentro de su misma empresa y conozcan cuáles son sus derechos y deberes y los lineamientos.

2.6.2 Normas de jornada laboral en relación con el proceso de capacitación

Las políticas de trabajo diario respecto al desarrollo de formación son esenciales para asegurar que los empleados, de la Municipalidad de Esparza, puedan involucrarse en talleres de capacitación sin influir en su rendimiento.

Estas políticas decretan el tiempo total destinado a la formación, garantizando que se efectúe de modo igualitario y ordenado, lo que permite un equilibrio necesario entre las obligaciones de trabajo y el crecimiento profesional.

Martínez (2019) indica que "las normas laborales en el proceso de capacitación deben asegurar que el tiempo dedicado a la formación no interfiera con las obligaciones laborales, proponiendo horarios flexibles o fuera de la jornada laboral". (p. 112).

González y Ramírez (2020) señalan que "es crucial que las normas laborales consideren la capacitación como parte del desarrollo integral del empleado, permitiendo jornadas reducidas o reestructuradas para facilitar la participación". (p. 58).

Según López (2021), "la normativa sobre la jornada laboral y la capacitación debe garantizar que el personal reciba formación continua sin sacrificar su productividad, estableciendo mecanismos de compensación por el tiempo invertido en la formación". (p. 76).

Pérez (2022) afirma que "las normas deben proporcionar un marco para que las capacitaciones se realicen dentro o fuera del horario laboral, con el objetivo de fomentar el aprendizaje continuo sin generar estrés adicional en los empleados". (p. 34).

Rodríguez (2023) menciona que "establecer normas claras que permitan compatibilizar la jornada laboral con los procesos de capacitación mejora la retención del talento y promueve un ambiente de trabajo positivo". (p. 93).

La afirmación los autores es una realidad por considerar, las instituciones no deben exceder cierto límite de tiempo dedicado exclusivamente a los programas de capacitación, de lo contrario, sí podría interferir con el desempeño del personal distorsionando sus obligaciones laborales y centrándose únicamente en el proceso formativo.

2.6.3 Establecimiento de la obligatoriedad de la gestión del conocimiento institucional

La implementación del cumplimiento del desarrollo del saber organizacional es un elemento fundamental para el enriquecimiento de la aptitud ordenativa en la Municipalidad de Esparza.

Al realizar del desarrollo del saber una urgencia, se promueve la iniciativa, el sostenimiento y compartimiento de conocimientos y vivencias entre el personal, lo que ayuda a una tradición de aprendizaje ininterrumpido y potencia la excelencia en los ofrecimientos.

Nonaka y Takeuchi (2020) afirman que "la gestión del conocimiento es fundamental para que las organizaciones institucionalicen y compartan el

conocimiento, haciéndolo accesible para todos los empleados, asegurando la continuidad y mejora en los procesos". (p. 28).

Davenport y Prusak (2018) destacan que "una estructura formal para la gestión del conocimiento asegura que el capital intelectual se preserve y se utilice de manera efectiva para mejorar el desempeño organizativo". (p. 45).

Según Alavi y Leidner (2019), "la obligatoriedad en la gestión del conocimiento fomenta un ambiente donde el aprendizaje es continuo y el conocimiento se difunde entre los funcionarios, asegurando una organización ágil y eficiente". (p. 120).

Choo (2020) subraya que "la implementación de la gestión del conocimiento de forma obligatoria dentro de las organizaciones públicas es esencial para la retención de experiencias y la mejora de la toma de decisiones". (p. 61).

Wiig (2020) menciona que "la gestión del conocimiento institucional es una estrategia clave para mejorar el rendimiento organizacional, al asegurar que la información crítica esté disponible para la toma de decisiones en todos los niveles". (p. 37).

Es importante, como indican los autores, promover una cultura de conocimientos adquiridos entre los funcionarios de una organización. Esto beneficioso tanto al crecimiento profesional y personal como al desarrollo y estatuto de la organización, potenciando sus niveles de honorabilidad.

2.6.4 Establecimiento de los derechos de capacitación de los funcionarios

La implementación de las igualdades de formación de los empleados es crucial para asegurar que todos los funcionarios puedan acceder a opciones de crecimiento profesional.

Este contexto político garantiza que cada empleado identifique sus equitaciones respecto a la capacitación, fomentando la igualdad, lo que produce un enriquecimiento laboral más apto y entusiasmado.

Según Fernández (2018), "el reconocimiento de los derechos de capacitación es fundamental para fomentar un ambiente laboral equitativo, donde todos los empleados tengan la oportunidad de mejorar sus habilidades y competencias". (p. 56).

Martínez y González (2018) afirman que "garantizar el acceso a la capacitación es una obligación del empleador, lo que permite que cada funcionario desarrolle su potencial y contribuya más eficazmente a la organización". (p. 67).

Según Ramírez (2018), "un marco normativo claro sobre los derechos de capacitación promueve no solo el desarrollo individual de los funcionarios, sino también la eficiencia organizacional y el compromiso con el servicio público". (p.23).

Como señalan los autores, tenemos claro que cada entidad tiene el deber de capacitar a su personal por igual, debido a que todos merecen tener los mismos niveles de aprendizaje y desarrollar mejor sus habilidades, todo esto con el fin de su crecimiento íntegro y el de la misma institución.

2.6.5 Igualdad de oportunidades en los derechos de capacitación

La nivelación de opciones en las igualdades de formación es una regla esencial que debe fungir la capacitación dentro de la Municipalidad de Esparza. Al garantizar que todos los empleados, independientemente de su cargo o veteranía, puedan acceder a la igualdad de opciones de formación, se crea un entorno de labor atractivo e igualitario que aumenta la capacidad de cada persona y potencia el rendimiento institucional.

Según Sánchez (2020), "la igualdad de oportunidades en la capacitación es esencial para crear un entorno laboral justo donde todos los funcionarios puedan desarrollar sus habilidades y contribuir al éxito de la organización". (Sánchez, 2020).

Pérez y Torres (2019) argumentan que "la formación equitativa no solo beneficia a los individuos, sino que también fortalece la cohesión del equipo y mejora la efectividad organizacional". (p.34).

De acuerdo con Hernández (2018), "un enfoque inclusivo en los derechos de capacitación garantiza que se aprovechen todos los talentos dentro de la municipalidad, lo que resulta en un mejor servicio público". (p. 56).

Rojas (2018) enfatiza que "promover la igualdad de oportunidades en la capacitación es un pilar fundamental para la construcción de una cultura organizacional que valore la diversidad y la inclusión". (p.67).

Según García (2019), "al proporcionar acceso igualitario a las oportunidades de capacitación, se fomenta un clima laboral positivo que incentiva la colaboración y el compromiso de todos los funcionarios". (p.12).

Se resalta que, de acuerdo con los autores, un ambiente equitativo y sano dentro de una organización se da cuando todos tienen acceso a las mismas oportunidades.

Esto también incluye los procesos de formación y capacitación, ya que en ellos se proyecta la habilidad y aptitud de los funcionarios y eso hace que la institución crezca.

2.7 Mejora Continua en la educación Formal y No Formal

La mejoría ininterrumpida en la educación formal y no formal no es una meta planificada para la Municipalidad de Esparza, debido a que requiere maximizar los valores de formación y crecimiento profesional de sus empleados.

Esta mejoría incluye la supervisión continua de los talleres formativos, la innovación de métodos y técnicas, y el establecimiento de nuevos recursos que se acoplen a los requerimientos variables de los empleados y de la población.

Según Martínez (2019), "la mejora continua en la educación implica un enfoque proactivo para actualizar y revisar los programas de capacitación, asegurando que se alineen con las necesidades emergentes de la comunidad y del personal". (p.56).

Según López (2018), "la implementación de nuevas herramientas y enfoques educativos puede transformar la manera en que se imparte la formación, aumentando la eficacia y la motivación entre los funcionarios". (p. 78).

González (2019) sostiene que "la mejora continua no solo beneficia a los funcionarios, sino que también eleva los estándares de servicio público en la municipalidad, creando un impacto positivo en la comunidad". (p,78).

Según Rivas (2020), "la integración de la educación formal y no formal en un proceso de mejora continua permite una formación integral que se adapta a las realidades cambiantes del entorno". (p.89).

Es necesario actualizarse en los programas de educación y metodologías de aprendizaje y enseñanza, porque las realidades de los funcionarios van cambiando con el paso del tiempo.

Basándonos en los criterios de los autores, una adecuada supervisión de los programas implantados sería necesaria para asegurarse de que los funcionarios estén desarrollando nuevos conocimientos.

2.7.1 Mejora en metodología de los planes de capacitación

Una mejoría en los contenidos de las estrategias de formación es vital para asegurar que las vivencias de conocimiento sean adecuadas y correctas. Al incluir marcos modernos y abiertos, así como el añadimiento de tecnologías, la municipalidad puede brindar talleres de formación que comuniquen saberes y además promuevan la realización dinámica y el progreso de aptitudes en un ambiente verdadero.

Según Pérez (2016), "la mejora en las metodologías de capacitación implica la adopción de enfoques didácticos que estimulen la participación activa de los

funcionarios, lo que resulta en una mayor retención del conocimiento y habilidades". (p. 90).

Fernández (2018) destaca que "la integración de tecnologías en los planes de capacitación no solo moderniza el proceso de aprendizaje, sino que también permite a los funcionarios interactuar con contenidos de manera más dinámica y atractiva". (p.78).

Torres (2019) menciona que "las metodologías innovadoras, como el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje colaborativo, fomentan un entorno donde los empleados pueden aplicar sus conocimientos en situaciones prácticas". (p.45).

Según García (2020), "es fundamental adaptar las metodologías de capacitación a las necesidades específicas del personal, lo que asegura que los programas sean pertinentes y útiles en su contexto laboral". (p. 67).

López (2021) enfatiza que "la mejora en la metodología de capacitación contribuye significativamente a la creación de un ambiente de aprendizaje continuo, donde los funcionarios se sienten motivados para crecer y desarrollarse profesionalmente". (p.90).

Según los autores, es fundamental implementar nuevas tecnologías en los procesos de aprendizaje de los funcionarios. De este modo, desarrollarán nuevas

técnicas para poner en práctica a la hora de realizar sus funciones y también se beneficiarán de las nuevas tendencias.

2.7.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

El análisis de solicitudes de formación (DNC) es un desarrollo crucial que permite reconocer los sectores particulares donde los empleados necesitan capacitación.

Mediante este análisis, el gobierno local de Esparza puede acoplar sus talleres de formación a los requerimientos reales del funcionario, garantizando que las luchas capacitivas sean importantes y adecuadas en el marco laboral. Martínez (2018) sostiene que "realizar un DNC implica un análisis exhaustivo de las competencias requeridas en el entorno laboral, lo que permite alinear los programas de capacitación con los objetivos institucionales". (Martínez, p.32, 2018).

Según Ríos (2019), "el DNC no solo identifica necesidades formativas, sino que también proporciona un marco para la priorización de recursos, asegurando que las inversiones en capacitación se dirijan a las áreas más críticas". (p. 45).

Sánchez (2020) afirma que "a través de un diagnóstico adecuado, la Municipalidad puede diseñar programas que realmente impacten en el desempeño de los funcionarios, promoviendo un desarrollo profesional significativo". (p.34).

Pérez y Torres (2021) destacan que "el DNC debe ser un proceso continuo que permita ajustar los planes de capacitación a medida que cambian las necesidades del personal y del contexto organizacional". (p.12).

Se visualiza al igual que los autores, que un DNC es tan necesario como urgente en las instituciones. Gracias a este método, se pueden identificar las áreas de mayor vulnerabilidad. Mediante este método, se logra obtener las necesidad de capacitación de manera más exacta y específica para la institución, lo que permite programar en mayor medida los programas en los planes.

2.7.2 Mejora en las condiciones formativas de los funcionarios

El avance en los caracteres capacitivos de los empleados es crucial para beneficiar la enseñanza y el crecimiento profesional.

Esto incluye no solamente proporcionar talleres de formación cualitativos, sino también asegurar un ambiente idóneo, que añada herramientas didácticas, tecnológicas y entornos adecuados para el aprendizaje. Una centralización general en los caracteres capacitivos mejora el rendimiento de la formación y ayuda al desarrollo integral y profesional del personal.

Cáceres (2018) señala que "un entorno adecuado no solo incluye recursos físicos, sino también un clima organizacional que fomente la participación y la colaboración entre los funcionarios". (p. 23).

López (2019) enfatiza que "la calidad de los programas de capacitación debe ir acompañada de espacios propicios que permitan a los empleados aprender de manera efectiva y aplicar lo aprendido en su trabajo". (p12).

Según González (2020), "un enfoque integral en las condiciones formativas garantiza que las iniciativas de capacitación no sean solo temporales, sino que se traduzcan en un verdadero desarrollo profesional sostenible". (parr.4).

Rivas (2021) afirma que "el fortalecimiento de las condiciones formativas es un paso esencial para asegurar que los funcionarios se sientan motivados y valorados en su proceso de aprendizaje". (parr.13).

Se relacionan distintos criterios de los autores para interpretar que cada funcionario o empleado necesita su propio espacio para desarrollar competencias seguras y adecuadas que potencien su rendimiento.

2.7.3 Desarrollo de competencias, destrezas y habilidades

El proceso de objetivos, técnicas y aptitudes es crucial para el rendimiento del personal en el gobierno local de Esparza. Esta gestión incluye la consecución de saberes hipotéticos, pero también la prueba y la realización de aptitudes que permitan a los funcionarios ejercer sus labores de un mejor modo.

La capacitación constante, en estos sectores, es fundamental para resolver las necesidades emergentes del ambiente de trabajo y potenciar las prestaciones.

Según Tobón (2018), "el desarrollo de competencias implica una formación integral que va más allá de la simple transmisión de conocimientos, abarcando aspectos prácticos que permiten a los empleados aplicar lo aprendido en situaciones reales". (parr12).

González y Pérez (2019) destacan que "la formación en destrezas y habilidades es esencial para que los funcionarios puedan adaptarse a las exigencias del entorno laboral y mejorar su rendimiento en la atención al público". (parr 9).

Según Ríos (2020), "el desarrollo de competencias no solo mejora la eficacia individual, sino que también contribuye a la cohesión y al trabajo en equipo dentro de las instituciones públicas". (párr,1).

López (2018) afirma que "la capacitación continua en competencias y habilidades es clave para asegurar que los funcionarios de la municipalidad se mantengan actualizados y preparados para enfrentar nuevos retos". (López, 2018).

Cabrera (2018) señala que "la inversión en el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados tiene un impacto directo en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad". (p. 23).

Es pertinente señalar que, a partir del criterio de diversos autores, se refuerza la necesidad de implementar programas de capacitación sólidos dentro de las instituciones públicas, dado que estos permiten al personal desarrollar competencias clave para el ejercicio eficiente de sus funciones.

La aplicación de estos programas no solo responde a las demandas propias del recurso humano, sino que además se traduce en un beneficio directo para la comunidad a la cual sirven.

En consecuencia, esta práctica se plantea como una alternativa viable y oportuna para elevar el rendimiento institucional y fomentar procesos de mejora continua, alineados con las necesidades del entorno.

2.7.4 Habilidades duras y blandas

Las cualidades recias y livianas son vitales en el aspecto funcional, y su crecimiento es un alcance primordial en los talleres de formación de la Municipalidad de Esparza.

Las cualidades recias hacen énfasis a las aptitudes metodológicas particulares adecuados para desarrollar funciones específicas, por su parte, las cualidades livianas abordan destrezas grupales y temperamentales, como la transmisión, la labor en conjunto y la solución de problemas.

La capacitación en ambas clases de cualidades ayuda a un personal más apto y capacitado para encarar retos en su labor cotidiana.

Según Cano y Valdés (2018), "las habilidades duras son aquellas que pueden medirse y enseñarse de manera formal, como el manejo de software específico o el uso de maquinaria, mientras que las habilidades blandas son más difíciles de cuantificar e incluyen aspectos como la comunicación efectiva y la empatía". (p.45).

Martínez y Gómez (2018) afirman que "la integración de habilidades duras y blandas en la capacitación es esencial para formar un personal competente que no solo cumpla con tareas técnicas, sino que también colabore efectivamente con otros". (p.12).

Según Ramírez (2019), "desarrollar habilidades blandas como la adaptabilidad y la resolución de conflictos es tan importante como la formación técnica, ya que ambas contribuyen al éxito del individuo en el entorno laboral". (p. 76).

López y Fernández (2020) sostienen que "los programas de capacitación que abordan tanto habilidades duras como blandas son más efectivos, ya que preparan a los empleados para afrontar una variedad de desafíos en su trabajo diario". (p, 45).

Según Hernández (2021), "la complementariedad entre habilidades duras y blandas permite a los funcionarios de la municipalidad no solo realizar sus tareas técnicas, sino también interactuar de manera efectiva con la comunidad y otros colegas". (p.67).

Se reconoce la necesidad imperante de establecer programas de capacitación orientados al fortalecimiento de competencias técnicas y sociales en el personal institucional.

Dichos programas deben permitir el desarrollo de habilidades duras, relacionadas con la ejecución eficiente de tareas específicas, así como de habilidades blandas, fundamentales para la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo.

Esta combinación resulta esencial para potenciar el rendimiento individual y colectivo, sobre todo en contextos donde la cooperación entre equipos es indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.7.5 Planes de capacitación ajustados a las necesidades reales

Las estrategias de formación acoplados a los requerimientos actuales son fundamentales para asegurar la importancia y pertinencia de los talleres de capacitación en la Municipalidad de Esparza.

Al efectuar un análisis profundo de los requerimientos capacitivos de los funcionarios, se pueden moldear y crear estrategias que abarquen particularmente las habilidades solicitadas en el marco de trabajo. Esta integración de la formación no solamente aumenta la pertinencia de la capacitación, sino que además eleva el entusiasmo y la voluntad del personal al ver que sus solicitudes son correspondidas.

Según González y Rodríguez (2016), "la formación debe ser reactiva a las necesidades específicas del personal; esto asegura que los planes de capacitación sean efectivos y alineados con las exigencias del entorno laboral". (p.62).

Fernández y Martínez (2018) sostienen que "un diagnóstico preciso de las competencias requeridas permite crear programas de capacitación que realmente impacten en el rendimiento del personal y en la calidad del servicio ofrecido". (p.2).

Morales (2019) afirma que "ajustar los planes de capacitación a las necesidades reales no solo mejora las habilidades del personal, sino que también contribuye a su motivación y compromiso con la institución". (p.45).

Según Sánchez y Pérez (2020), "la personalización de los programas de capacitación es clave para maximizar el aprendizaje y asegurar que cada funcionario reciba la formación necesaria para desempeñar su rol de manera eficiente". (p.45).

López (2021) indica que "realizar un diagnóstico de necesidades formativas permite alinear la capacitación con los objetivos estratégicos de la municipalidad, asegurando que los esfuerzos en formación sean pertinentes y efectivos". (p.34).

Se concuerda en la importancia de realizar un diagnóstico institucional que permita identificar con claridad las áreas más vulnerables tanto dentro de la entidad como en el contexto comunitario.

Esta acción preliminar resulta esencial para orientar los esfuerzos de capacitación hacia los sectores que verdaderamente requieren intervención.

En este sentido, se considera urgente la implementación de un taller formativo que propicie el fortalecimiento integral del personal, permitiéndole desarrollar sus capacidades al máximo. A través de este proceso, se busca que los funcionarios descubran y potencien su verdadero perfil profesional, con miras a brindar una atención más efectiva, sensible y pertinente a las demandas de la comunidad y de la propia organización.

CAPÍTULO III

MARCO

METODOLÓGICO

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El marco metodológico constituye el eje estructural que orienta el proceso de investigación, al definir con claridad la ruta por seguir para la recolección, tratamiento y análisis de la información.

A través de este apartado, se establecen los lineamientos necesarios que permiten organizar de forma sistemática cada una de las fases metodológicas, asegurando que los procedimientos aplicados conduzcan a la obtención de datos pertinentes y válidos para el estudio.

Este capítulo resulta esencial, dentro del proceso investigativo, ya que proporciona el fundamento técnico que permite aplicar los instrumentos seleccionados con rigor, así como establecer los criterios para la generación e interpretación de frecuencias absolutas y relativas, las cuales servirán de base para el análisis de resultados. En este sentido, se consolida como una herramienta orientadora que da forma, coherencia y validez al enfoque investigativo.

Para efectos de esta investigación, se desarrollan cinco apartados metodológicos fundamentales, que se presentan a continuación.

Cada uno de ellos responde a la necesidad de garantizar que el proceso de estudio sea riguroso, ético y alineado con los objetivos propuestos, contribuyendo

con ello a generar conocimiento aplicable y significativo para la institución objeto de análisis.

3.1 Delimitación de la investigación

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Enfoque del estudio

3.2.2 Alcance del estudio

3.2.3 Diseño de la investigación

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población de Interés

3.3.2 Fuentes primarias y secundarias

3.3.3 Marco muestral

3.4 Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos

3.5 Procesamiento y análisis de datos

3.6 Presentación de los resultados

A continuación, se desarrolla cada uno de los apartados:

3.1 Delimitación de la investigación

En concordancia con los alcances previamente establecidos, la metodología propuesta en esta investigación incorpora una estructura integral que permite abordar el objeto de estudio desde diversas perspectivas.

El diseño metodológico responde a un enfoque empírico aplicado, basado en el trabajo de campo como eje central, mediante la aplicación de técnicas como la entrevista, la encuesta estructurada y la observación directa, con el objetivo de recopilar información clave para el análisis.

Estas herramientas metodológicas se seleccionan considerando su pertinencia frente a los objetivos del estudio, de manera que, la recolección de datos resulte sistemática, pertinente y confiable.

Particularmente, la hoja de observación se emplea como instrumento de apoyo para complementar los hallazgos provenientes de las técnicas principales, lo cual asegura una comprensión más profunda de la dinámica institucional, en relación con la gestión de los procesos de capacitación.

El ámbito de aplicación de la metodología se centra en la Municipalidad de Esparza, seleccionando como población objetivo a sus autoridades administrativas y al personal que corresponde a los funcionarios de los diversos departamentos que conforman la entidad.

El propósito se orienta al análisis del método de capacitación que ejecuta la entidad, así como a la identificación de factores externos que inciden en la planificación, ejecución y evaluación de los planes formativos.

Asimismo, se considera lo dispuesto en la macro localización del apartado 1.4.1, donde se delimita el entorno geográfico y organizacional del estudio, con el fin de garantizar que los datos recolectados respondan a un criterio de representatividad acorde con la muestra seleccionada.

Este planteamiento metodológico constituye la base técnica sobre la cual se articula el desarrollo del estudio, dotando de solidez al proceso de análisis y al abordaje integral de la problemática investigada.

3.2 Tipo de investigación

En esta sección se exponen tres componentes esenciales que orientan y estructuran el proceso investigativo: el enfoque, el alcance y el diseño metodológico. Cada uno de estos elementos cumple una función determinante en la forma como se aborda el objeto de estudio, dado que permiten delimitar con precisión los objetivos planteados y encauzar el análisis de los resultados derivados del trabajo de campo.

El enfoque proporciona la perspectiva desde la cual se interpreta la realidad investigada; el alcance establece la profundidad y la extensión del análisis, mientras que el diseño metodológico define la estrategia operativa que permite recopilar, procesar e interpretar la información recolectada.

Estos elementos articulados entre sí aseguran una línea de investigación coherente, sistemática y rigurosa. A continuación, se detalla cada uno de estos aspectos que sustentan la metodología aplicada en este estudio.

3.2.1 Enfoque del estudio

El enfoque metodológico seleccionado para esta investigación corresponde a un enfoque mixto, en el cual se articula el análisis cuantitativo y cualitativo como estrategia integradora para el abordaje del fenómeno estudiado.

Esta combinación permite ampliar el panorama investigativo mediante la obtención de datos numéricos con valor estadístico, al tiempo que incorpora información contextualizada de carácter descriptivo y analítico, orientada a comprender las dimensiones más complejas y profundas del objeto de estudio.

Este tipo de enfoque se constituye como una herramienta fundamental, ya que ofrece una aproximación equilibrada entre la objetividad de los datos medibles y la riqueza interpretativa del análisis cualitativo.

A través de esta sinergia, se logra atender con mayor precisión las preguntas que demanda el estudio, generando una lectura más completa de la realidad investigada. En particular, el enfoque mixto proporciona la posibilidad de valorar simultáneamente tanto los patrones observables como las percepciones, narrativas y significados construidos alrededor de la gestión institucional.

- **Enfoque Cuantitativo:** en relación con el componente cuantitativo, se establece con la finalidad de desarrollar un análisis descriptivo fundamentado en frecuencias absolutas y porcentajes que permitan visibilizar el comportamiento y características de la población sujeta al estudio, evidenciando la productividad de las asociaciones de desarrollo y su incidencia en los distritos correspondientes. Este enfoque estadístico posibilita reflejar de forma concreta los niveles de ejecución, planificación, autogestión y participación comunitaria, como variables clave en la investigación.
- **Enfoque Cualitativo:** se integra con el objetivo de profundizar en aspectos relacionados con las cualidades del fenómeno observado. Este permite captar las dinámicas internas, percepciones y procesos institucionales desde una perspectiva más explicativa, posibilitando el abordaje de elementos subjetivos como la toma de decisiones, la experiencia en la formulación de proyectos, la participación en la rendición de cuentas y el uso efectivo de recursos tanto públicos como propios.

En consecuencia, este estudio se configura como una investigación de enfoque mixto, al permitir un tratamiento integral de los objetivos planteados, aportando una visión ampliada del trabajo realizado por la entidad en materia de capacitación y sus planes estratégicos formativos.

La articulación de ambos enfoques refuerza la validez del análisis y sustenta una propuesta investigativa sólida, rigurosa y orientada a la mejora de las destrezas,

habilidades y competencias de los funcionarios, el cual se aplique con igualdad de oportunidad para todos.

3.2.2 Alcance del estudio

El estudio se efectúa bajo el contexto del alcance explicativo, el cual resulta pertinente para abordar fenómenos de alta complejidad donde es necesario comprender, no solo las manifestaciones observables, sino también las causas profundas que los originan y las condiciones bajo las cuales se desarrollan.

Este tipo de alcance permite interpretar el fenómeno investigado desde una lógica de causalidad (causa y efecto), lo cual se considera indispensable cuando el objetivo no es únicamente describir lo que ocurre, sino establecer por qué ocurre y de qué forma impacta en la realidad de los actores involucrados.

Según Hernández Sampieri (2014), el alcance explicativo en la investigación busca precisamente identificar los factores causales de los eventos físicos o sociales y comprender las condiciones bajo las cuales se relacionan dos o más variables.

Este criterio metodológico es respaldado por la Universidad de Guanajuato (2021), al indicar que los estudios de este tipo superan la mera descripción o correlación entre variables, ya que su enfoque principal se orienta a desentrañar las razones estructurales que explican el fenómeno observado.

Desde esta postura, el estudio se adentra en el análisis de las condiciones con las cuenta el departamento de recursos humanos, para la planificación, establecimiento y aplicación de planes de capacitación en la municipalidad.

Se examina, entre otros aspectos, factores externos que de alguna forma puedan estar incidiendo de manera directa o indirecta con la efectividad de aplicación de las programas o planes en esta materia.

La ausencia o aplicación parcial de programas de capacitación, afecta negativamente la productividad de la institución y se incurre en incumplimiento de la normativa que exige de manera puntual la mejora de las competencias de los trabajadores.

En consecuencia, los colaboradores no cuentan con la suficiencia para determinar los servicios de la entidad como mandato del Código Municipal. Esto puede impactar de manera importante la planificación estratégica de la entidad.

Con el enfoque explicativo, se incorpora una dimensión descriptiva complementaria que facilita de la municipalidad y de los funcionarios participantes. Desde este enfoque, se obtiene un panorama general de las condiciones con las que cuenta la entidad para llevar a cabo su labor, aportando así una base sólida para el análisis posterior.

Asociado a las características de los colaboradores, permite reconocer quienes son los informantes que aportan información de contraste a las respuesta de las autoridades con la finalidad de validar resultados.

El enfoque descriptivo, al apoyarse en técnicas cuantitativas, permite recopilar y sistematizar información estadística que contextualiza de manera objetiva los hallazgos.

Así, se logra integrar una visión más amplia que no se limita a los efectos aislados de un fenómeno, sino que también considera la estructura, magnitud e intensidad con la que este se manifiesta dentro del entorno institucional y comunitario.

Con base en lo anterior, el estudio combina de manera estratégica elementos explicativos y descriptivos, lo cual enriquece la comprensión del análisis central, favorece la formulación de propuestas orientadas a la mejora de la gestión y fortalece la capacidad institucional de aplicar acciones de mejora en la calidad de programas orientados a la mejora de conocimiento y al crecimiento del talento humano.

Esta integración metodológica aporta un enfoque más robusto y pertinente para el análisis académico así como técnico de una problemática que, por su naturaleza multidimensional, la cual integra elementos de análisis más técnicos y

por otra parte explicativos de tipo causal que busca en gran medida rigor, claridad y profundidad en su abordaje.

3.2.3 Diseño de la investigación

Para este estudio adopta un diseño no experimental, dado que no contempla la manipulación de ninguna variable, lo cual permite que la investigación se desarrolle en condiciones naturales, sin alterar la dinámica propia del fenómeno de estudio.

Esta característica resulta esencial, ya que garantiza que los datos recolectados reflejen con fidelidad la realidad observada, eliminando posibles sesgos que comprometerían la validez y confiabilidad de los resultados.

De esta manera, se asegura un abordaje ético, transparente y riguroso, especialmente pertinente para investigaciones que buscan analizar fenómenos sociales complejos con una perspectiva explicativa y descriptiva.

Este tipo de diseño facilita que la información se recoja a partir de las respuestas auténticas de los informantes, sin alterar sus criterios ni influenciar sus percepciones.

En consecuencia, las técnicas de recolección de datos como entrevistas, encuestas y hojas de observación, se aplican conforme a una estructura metodológica planificada, coherente con los objetivos específicos del estudio y con

las variables previamente definidas. Así, se fortalece el análisis objetivo de los hallazgos, en correspondencia con el enfoque mixto de la investigación.

En esta línea, Sampieri et al. (2014) explican que el diseño no experimental se caracteriza por prescindir de la manipulación de variables, permitiendo un análisis natural de los hechos sociales o físicos.

Según estos autores, este tipo de diseño se emplea cuando se pretende examinar las relaciones entre variables dentro del entorno real en que ocurren, lo cual permite que los resultados obtenidos sean congruentes con los escenarios planteados en las hipótesis y con las interrogantes del planteamiento del problema.

Asimismo, el diseño metodológico se define como transversal, dado que el estudio se realiza en un único momento en el tiempo. Este enfoque posibilita obtener una visión concreta y delimitada del fenómeno en su estado actual, generando insumos analíticos valiosos para interpretar, explicar y contrastar los datos recolectados.

La metodología utilizada, basada en instrumentos previamente diseñados y validados, favorece una lectura significativa del objeto de estudio desde diversas perspectivas.

A partir de este diseño general, la investigación se despliega a través de tres tipos de abordaje específicos:

- **Descriptivo:** busca detallar las características fundamentales de los sujetos participantes, lo cual permite identificar con precisión las particularidades de las entidades municipales o comunales analizadas. Este enfoque brinda un punto de partida sólido para contextualizar el fenómeno y delimitar los grupos implicados, facilitando así el desarrollo de los siguientes niveles de análisis.
- **Correlacional:** pretende identificar las relaciones existentes entre dos o más variables, sin que se ejerza control alguno sobre ellas. Este tipo de diseño se orienta a comprender cómo ciertos factores se vinculan entre sí, en especial aquellos relacionados con el conocimiento institucional, la gestión de los recursos humanos y las estrategias de desarrollo organizacional. Su aplicación en esta investigación permite establecer conexiones relevantes entre el proceso de capacitación y los factores externos que lo condicionan.
- **Explicativo:** permite analizar las causas y efectos que subyacen al fenómeno investigado. Desde este enfoque, se busca comprender de qué manera las acciones institucionales en torno a la capacitación impactan en el desarrollo profesional del personal, y cómo ello, a su vez, incide en el cumplimiento de objetivos estratégicos vinculados al desarrollo económico, social y humano. Este tipo de estudio se alinea con la necesidad de responder a las hipótesis planteadas y a las interrogantes del marco referencial, profundizando en las consecuencias reales del accionar institucional.

En definitiva, el diseño no experimental, de corte transversal y con alcances descriptivos, correlacionales y explicativos, aporta un andamiaje metodológico sólido que permite comprender a profundidad el fenómeno investigado.

Además, responde con rigor a los propósitos de la investigación, garantizando que los resultados obtenidos estén sustentados en evidencia empírica, verificable y vinculada a la realidad organizacional actual.

3.3. Fuentes primarias y secundarias

En el desarrollo de esta investigación, se distinguen dos tipos de fuentes clave: las primarias y las secundarias, cada una con un rol esencial para sustentar el análisis.

Ambas fuentes son indispensables para lograr una visión integral. Las primarias validan el fenómeno desde la experiencia de los involucrados, mientras que las secundarias refuerzan la base conceptual y legal que orienta el estudio. A continuación se explica su orden metodológico de abordaje en el estudio.

3.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias provienen directamente del trabajo de campo. Se construyen a partir de las respuestas obtenidas mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones realizadas a funcionarios y autoridades de

la Municipalidad de Esparza. Su valor radica en que permiten captar la percepción real y actual de los actores sobre el proceso de capacitación institucional.

3.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias corresponden a material previamente elaborado, como leyes, reglamentos, artículos científicos y documentos técnicos, los cuales brindan el marco teórico y normativo que da soporte a la investigación. Estas permiten contextualizar el fenómeno y contrastar los hallazgos con estudios previos.

3.3.2.1 Documentación sustento de estudio

- Código Municipal Ley N.º 7794 (1998)
- Ley General de la Administración Pública, Ley N.º 6227 (1978)
- Código de Trabajo, Ley N.º 2 (1943)
- Estudio Índice de Desarrollo Social. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (MIDEPLAN) (2023).
- Informes de Gestión y Logros de la Municipalidad de Esparza (2024)

3.4 Población y muestra

En este apartado se determina de forma precisa la población involucrada en el estudio y se establece el cálculo correspondiente para la muestra, cuya finalidad es facilitar la recolección de datos dentro del área delimitada para el trabajo de

campo. Este proceso resulta esencial para definir con claridad el grupo objetivo, lo cual permite una aproximación más certera al fenómeno investigado.

La población objeto de estudio se concibe como el conjunto de personas, actores institucionales o unidades organizativas que, por su naturaleza o experiencia, poseen relación directa con los objetivos propuestos en la investigación.

Su identificación obedece al criterio de pertinencia y relevancia, dado que la información aportada por esta población será el insumo fundamental para inferir, mediante su percepción o experiencia, hallazgos que respondan de manera concreta a las preguntas formuladas.

Esta caracterización poblacional incluye, entre otros elementos, su localización geográfica, sus roles funcionales dentro del marco institucional y su grado de implicación en las temáticas que se analizan.

Respecto al cálculo de la muestra, este se determina por medio de técnicas estadísticas de tipo cuantitativo, procurando en todo momento la representatividad de los datos.

Para esto, se consideran parámetros como el margen de error aceptado, el nivel de confianza requerido y la dispersión estimada de las respuestas, con el objetivo de obtener resultados sólidos y confiables. Este cálculo no solo busca

eficiencia en el uso de los recursos, sino también asegura que la muestra recolectada contenga la diversidad necesaria para reflejar fielmente las condiciones del universo de estudio.

En los apartados siguientes, se detallan los procedimientos metodológicos que fundamentan la consulta a los informantes, así la forma cómo estos aportes contribuyen al desarrollo riguroso y objetivo de la investigación.

3.4.1 Población de interés

La elección de la población de interés constituye un componente clave en el diseño y desarrollo de toda investigación, ya que delimita el grupo de sujetos informantes que brindarán los insumos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

En el presente estudio, se ha determinado que la población de interés está conformada por los funcionarios de la Municipalidad de Esparza, dado que son ellos quienes, en su ejercicio cotidiano, participan o son destinatarios directos de los métodos de capacitación que gestiona el área de Talento Humano de la institución.

Este grupo representa una fuente primaria de información de alto valor, pues posee conocimiento práctico y vivencial sobre los procesos formativos que se implementan, así como sobre las fortalezas y debilidades que presenta el sistema

institucional en cuanto a planificación, ejecución y evaluación de dichas capacitaciones.

A través de su experiencia, es posible no solo registrar percepciones individuales y colectivas, sino también identificar elementos estructurales que inciden en la efectividad del aprendizaje organizacional.

La elección de esta población permite un abordaje profundo tanto en términos descriptivos como explicativos, lo cual garantiza la validez y la pertinencia de los hallazgos obtenidos.

Asimismo, asegura que el análisis se construya a partir de datos relevantes y contextualizados, lo cual contribuye al fortalecimiento del diagnóstico institucional y a la formulación de propuestas orientadas a la mejora continua de los procesos de capacitación formal y no formal dentro del gobierno local.

3.4.2 Marco muestral

El Marco Muestral permite describir de forma técnica y detallada la estructura de la población y la muestra que se utilizará en el estudio, con el propósito de respaldar metodológicamente la aplicación del instrumento de recolección de datos más pertinente para el trabajo de campo.

Este apartado resulta clave, ya que delimita con precisión el grupo de informantes a quienes se dirigirá la consulta, permitiendo un abordaje representativo y alineado con los objetivos planteados.

Para este estudio, la población total corresponde a los funcionarios activos de la Municipalidad de Esparza, quienes suman un total de 160 personas, cifra que representa el 100% de la población objetivo.

Este dato fue proporcionado mediante entrevista con el encargado del área de Recursos Humanos de la institución, quien confirma que 157 funcionarios se encuentran en condición de propiedad y 3 en condición de interinos. Esta información resulta esencial para definir el marco muestral sobre el cual se realiza el cálculo correspondiente a la muestra.

Cabe señalar que, esta muestra será empleada específicamente para la aplicación de la encuesta, dado el volumen de personas funcionarias registradas en la entidad.

La selección muestral permite no solo optimizar los recursos durante la etapa de recolección de datos, sino también asegurar que los resultados obtenidos reflejen con fidelidad las características y percepciones del personal respecto al proceso de capacitación institucional, garantizando así la validez de los hallazgos.

3.4.2.1 Muestra

De acuerdo con el marco muestral citado anteriormente, este estudio se compone de una cantidad exacta de personas y que, a efecto del cálculo de la muestra, se elabora bajo el método probabilístico, aleatorio simple y sistematizado. El tamaño de la muestra para esta área se calcula mediante la fórmula de muestreo simple aleatoria.

$$N_0 = \left(\frac{Z_{a/2} \sqrt{pq}}{d} \right)^2$$

El significado de la fórmula se explica a continuación:

N₀: Valor de la muestra inicial de partida, antes de realizar la corrección para poblaciones finitas.

Z_{a/2}: El valor asociado con un nivel de confianza asumiendo una distribución de normal.

pq: El valor máximo esperado de la varianza, para una proporción.

d: Margen de error máximo de muestreo permitido.

n: Tamaño de la muestra una vez realizada la corrección para poblaciones finitas.

3.4.2.2 Tamaño de la muestra

A continuación, se presenta el desarrollo del tamaño de la muestra, calculado mediante la fórmula probabilística de muestreo aleatorio simple. Este procedimiento se fundamenta en parámetros estadísticos establecidos para investigaciones de tipo cuantitativo. El cálculo fue ejecutado a través de la herramienta Microsoft Excel, mediante la aplicación de una fórmula avanzada que permitió determinar con precisión el número de personas funcionarias a consultar. Los resultados obtenidos se consignan en el Cuadro 3, que constituye la base para establecer la representatividad adecuada en el trabajo de campo.

Cuadro 3
Cálculo muestra aleatorio simple

Población finita	
Nivel de confianza	90%
Variabilidad	50%
Error de muestreo	7%
Tamaño de la población	160
Tamaño de muestra	74

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, 2024

Los resultados anteriores exponen el cálculo de la muestra, a partir de una población finita compuesta por 160 funcionarios activos en la Municipalidad de Esparza. Para su determinación, se aplica el método de muestreo aleatorio simple, el cual resulta pertinente para asegurar una representación equitativa de todos los

elementos de la población, otorgando igual probabilidad de ser seleccionados a cada integrante.

En este ejercicio, se adopta un nivel de confianza del 90%, lo cual indica que existe una alta probabilidad de que los resultados obtenidos reflejen la realidad de la población total con un margen de certeza aceptable. La variabilidad del 50% representa un valor conservador utilizado comúnmente en investigaciones sociales, especialmente cuando no se cuenta con datos previos que permitan estimar la heterogeneidad de la población con mayor precisión.

El error de muestreo se establece en un 7%, lo cual implica un equilibrio adecuado entre precisión estadística y viabilidad operativa para la ejecución del estudio, considerando la disponibilidad de recursos y el tiempo para el levantamiento de la información. Con base en estos parámetros, se calcula un tamaño de muestra de 74 personas funcionarias, cifra que garantiza la robustez de los resultados y permite su generalización al resto de la población institucional.

Este cálculo permite, por tanto, fundamentar la toma de decisiones metodológicas en la etapa de recolección de datos y respalda la confiabilidad del análisis cuantitativo que se desarrollará en los apartados siguientes del estudio.

3.4.2.3 Cobertura de la muestra

En lo que respecta a este apartado vinculado con la muestra, resulta necesario puntualizar ciertos aspectos que permitan justificar el no alcance total de la población muestral proyectada, lo cual se expresa a través del cálculo de la cobertura real obtenida. Este dato adquiere relevancia metodológica, dado que permite respaldar con fundamento las razones que limitaron el cumplimiento del número ideal de participantes.

En este sentido, se reconoce que el nivel de variabilidad puede verse afectado por factores externos al control del investigador, tales como la disponibilidad, disposición o condiciones particulares de los funcionarios, lo que impide concretar la totalidad de la muestra estimada. No obstante, el nivel de cobertura alcanzado se considera metodológicamente válido, al proporcionar información representativa y pertinente para el análisis de resultados.

Cuadro 4
Cálculo de cobertura de la muestra

Población	Población total	Muestra	Población obtenida	Cobertura
Funcionarios	180	74	56	76%

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, 2024

El cuadro anterior detalla el nivel de cobertura alcanzado durante el proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de datos, específicamente, en relación con la población funcionaria de la Municipalidad de Esparza.

La información establece que, de un total de 180 personas funcionarias registradas como población total, se determina previamente una muestra objetivo de 74 individuos, según el cálculo estadístico correspondiente. Sin embargo, en la fase operativa del trabajo de campo, la población obtenida fue de 56 respuestas efectivas, lo cual representa el 76% de cobertura de la muestra prevista. Este porcentaje, si bien no alcanza el 100% ideal, se considera aceptable en estudios de corte institucional, especialmente, cuando se trabaja con sujetos que presentan limitaciones de tiempo, disponibilidad o voluntad para participar, factores comunes en entornos administrativos.

Esta cobertura permite que el análisis conserve validez estadística y representatividad razonable para inferir tendencias generales dentro del universo institucional. No obstante, también es necesario destacar que el 24% restante no cubierto podría reflejar ciertos vacíos de percepción o resistencia por parte de algunos actores, lo cual constituye un dato cualitativo relevante que debe considerarse en la interpretación de resultados y en las recomendaciones finales.

En términos metodológicos, este nivel de cobertura respalda la confiabilidad del análisis y permite continuar con el proceso investigativo dentro de los parámetros técnicos establecidos para estudios con enfoque mixto y diseño no experimental.

3.5 Operacionalización de variables

En cuanto a la operacionalización de las variables, se determinan las variables conceptuales que corresponden a los constructos y las dimensiones de las ideas en las que se reflejan los referentes, de tal manera que a través del siguiente cuadro se resumen la operacionalización de las variables e instrumentos por utilizar en la recolección de datos.

Tabla 5 Resumen de la operacionalización de las variables e instrumentos

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Instrumento
Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023	Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Características de la institución	Características Demográficas	Entrevista
			Características económicas	
		Gestión del Talento Humano	Funcionario Institucional	Entrevista Encuesta
			Necesidades de Formación Formal y No Formal	
			Metodología proceso de: capacitación,	
			Elab. de planes de capacitación	

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Instrumento
Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023	Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Factores Externos	Técnica PESTEL	Hoja de Observación y Entrevista
			Factores Políticos	
			Factores Sociales	
			Factores Económicos	
		Gestión de recursos	Recursos presupuestarios	Entrevista
			Partida espe. capacitación	
			Costos capacitación formal y No Formal	
			Recursos para la capacitación	
			Recursos para el diagnóstico, desarrollo de capacitación	
		Riesgos de desarrollo institucional	Incapacidad gestión del conocimiento	Entrevista
			Admini. inadecuada de la CO	
			Inadecuada eficiencia y eficacia en la gestión de recursos	
			Decrecimiento en el desarrollo institucional	

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Instrumento
Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023	Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.	Gestión Administrativa	Establecimiento de los recursos económicos para los planes de capacitación	Entrevista
			Establecimiento de recursos materiales para los planes de capacitación	
			Contratación de entidades públicas y privadas para la capacitación	
		Marco Jurídico del proceso de capacitación	Reglamento de capacitación, actualización y desarrollo profesional	Entrevista y Encuesta
			Normas de jornada laboral en relación con el proceso de capacitación	
			Establecimiento de la obligatoriedad de la gestión del conocimiento institucional	
			Establecimiento de los derechos de capacitación de los funcionarios	
			Igualdad de oportunidades en los derechos de capacitación	
		Mejora Continua en la educación Formal y No Formal	Mejora en metodología de los planes de capacitación	Entrevista y Encuesta
			Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	
			Mejora en las condiciones formativas de los funcionarios	
			Desarrollo de competencias, destrezas y habilidades	
			Habilidades duras y blandas	
			Planes de capacitación ajustados a las necesidades reales	

Fuente: elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos, 2024

3.5.1 Alcance de la operacionalización de las variables en la investigación

El apartado titulado "Alcance de la operacionalización de las variables en la investigación" representa una pieza clave en la arquitectura metodológica del estudio, dado que traduce de manera técnica y sistemática los objetivos de la investigación en variables, dimensiones e indicadores concretos.

Esta estructura permite no solo clarificar el enfoque conceptual del estudio, sino también guiar la selección de los instrumentos de recolección de datos, garantizando que las evidencias empíricas respondan con exactitud a los propósitos del trabajo investigativo.

En el contexto del análisis de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación de los funcionarios de la Municipalidad de Esparza durante el año 2023, esta operacionalización brinda un marco estructurado que facilita identificar con precisión los elementos que afectan directa o indirectamente la planificación, ejecución y seguimiento de los procesos formativos.

Las variables conceptuales como "gestión del talento humano", "gestión de recursos", "riesgos de desarrollo institucional", "gestión administrativa", "marco jurídico del proceso de capacitación" y "mejora continua en la educación formal y no formal", delimitan los ejes de observación con los que se medirán los resultados del estudio.

El alcance de este proceso no solo permite articular teóricamente los objetivos generales y específicos con las hipótesis formuladas, sino que potencia la calidad del análisis al incorporar dimensiones que abordan las realidades institucionales desde múltiples aristas: administrativas, presupuestarias, normativas y humanas. A su vez, establece una hoja de ruta metodológica robusta para el abordaje de los datos, ya que vincula las técnicas e instrumentos adecuados (entrevistas, encuestas y hojas de observación) con las fuentes primarias y secundarias, asegurando así la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Esta matriz de operacionalización no solo dota de coherencia interna a la investigación, sino que fortalece su aplicabilidad en la práctica institucional, al ofrecer un modelo de análisis replicable que contribuye al diseño de políticas públicas más pertinentes, centradas en el desarrollo humano, la equidad y la sostenibilidad del talento humano en la gestión pública local.

Se han estructurado tres tablas de operacionalización de variables, las cuales se han desarrollado con base en la aplicación de hoja de observación, entrevista y encuesta como instrumentos de recolección de datos. Estos instrumentos se vinculan de forma directa con las preguntas formuladas en el planteamiento del problema, sirviendo como punto de partida para explorar con mayor profundidad los aspectos medulares de la problemática identificada. La formulación de los reactivos incluidos en cada instrumento se ha realizado mediante un proceso de reflexión crítica, procurando que cada ítem guarde coherencia con los objetivos establecidos en la investigación.

3.5.1.1 Tabla 6 - Matriz operacional de variables – Hoja de Observación

Objetivo general: Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Características de la institución	Características Demográficas	Ubicación de la institución	Establecer la ubicación con dirección en cuanto a cantón y distrito	1
		Características Económicas	Naturaleza Jurídica de la institución	Desarrolla la naturaleza jurídica en forma amplia	2
			Actividades que desarrollo la institución	Se indica las actividades principales	3
			Campo de acción de la institución en cuanto a sus actividades principales	Indica cuales el abordaje de sus actividades como gobierno local acorde con su naturaleza jurídica	4
			Años de existencia de la institución	Indicar los años y el tiempo de constitución	5
			Cantidad de departamentos que se compone la municipalidad	Indicar la composición departamental los principales con jefatura	6
			Ingresos aproximados de la municipalidad	Indicar los datos aproximados	7

Fuente: elaboración propia con datos de la operacionalización de variables para la creación del instrumento de observación, 2024

3.5.1.2 Tabla 7 - Matriz Operacional de variables – Entrevista

Objetivo general: Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Características de la institución	Características Demográficas Características Económicas	¿Años de existencia de la empresa?	1. 5 años a 10 años 2. 11 años a 30 años 3. 31 años a 50 años 4. 51 años a 60 años 4. Más de 60 años	1
			¿Cuál es la cantidad de empleados que trabajan en la institución?	Indicar la cantidad de empleados	2
			Ingresos aproximados	Indicar a cuánto ascienden los ingresos aproximados de la municipalidad	3
	Gestión del Talento Humano	Elaboración de planes de capacitación	¿Cuenta en la actualidad su departamento con un plan de capacitación institucional?	1. Si 2. No (Pase a la pregunta)	4
			¿Quiénes participan en la elaboración del plan de capacitación?	1. Alcalde y direcciones 2. Jefaturas de departamento 3. Encargado/a de Recursos Humanos 4. Funcionarios/as de forma participativa 5. Consultores externos 6. No participa ningún actor específico	5

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Elaboración de planes de capacitación	¿Considera que el plan de capacitación responde a las necesidades reales del personal?	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. En desacuerdo 4. Totalmente en desacuerdo	6
			¿Con qué frecuencia se actualiza el plan de capacitación en su institución?	1. Anualmente 2. Semestralmente 3. Según demanda / necesidad 4. No se actualiza	7
		Metodología proceso de: capacitación	¿Qué metodologías utiliza el departamento de Recursos Humanos para identificar las necesidades de capacitación del personal?	1. Aplican algún diagnóstico participativo (entrevistas, encuestas, focus groups) 2. Se recurre al análisis de desempeño o evaluaciones anuales para definir contenidos y prioridades de formación 3. La elaboración del plan se basa en algún modelo de competencias laborales o en perfiles de puesto 4. Han utilizado metodologías como el análisis FODA 5. Utilizan matriz de brechas para definir las áreas críticas a capacitar 6. Integran los aportes de jefaturas o colaboradores en la planificación metodológica del plan de capacitación 7. Otro	8

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Metodología proceso de: capacitación	¿Existe una evaluación de impacto o retroalimentación sobre las metodologías aplicadas en capacitaciones anteriores para mejorar la programación futura?	1. Si 2. No	9
			Toman aspectos relevantes en cuanto a las evaluaciones para la mejora de los planes lo siguiente:	1. Recomendaciones metodológicas para fortalecer el proceso de programación de capacitaciones institucionales 2. Criterios con base en la experiencia para priorizar temas dentro del plan anual de capacitación 3. Aportes de la jefaturas con base en las necesidades y la experiencia por departamento 4. Metodologías formativas (presenciales, virtuales, mixtas) se consideran más efectivas según las evaluaciones anteriores	10
		Necesidades de Formación Formal y No Formal	Dentro de su plan de capacitación toman en cuenta capacitaciones de tipo:	1. Educación Formal: carrera universitaria 2. Educación No formal: cursos cortos, seminarios, cursos libres, talleres. .	11

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Necesidades de Formación Formal y No Formal	¿Ha encontrado limitaciones para implementar o gestionar procesos de formación formal o no formal?	1. Si ¿Indique cuáles? 2. No	12
			¿Considera que la oferta de formación responde a los desafíos actuales del puesto de trabajo y las competencias requeridas?	1. Si 2. No	13
			¿Cuál es la modalidad más frecuente en la capacitación que ha brindado en la institución en la institución?	1. Presencial 2 Virtual 3. Híbrida (combinación de ambas)	14
			¿Considera que las metodologías utilizadas en las capacitaciones han sido efectivas para el aprendizaje del personal?	1. Muy efectivas 2. Medianamente efectivas 3. Poco efectivas 4. Nada efectivas	15
			¿Qué tipo de actividades metodológicas son más comunes en las capacitaciones que ha recibido?	1. Actividades prácticas 2. Dinámicas grupales 3. Análisis de casos reales 4. Presentaciones magistrales 5. Uso de simulaciones o tecnología	16

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Factores Externos	Factores Políticos	¿Considera que los cambios políticos o administrativos influyen en la asignación de recursos para capacitación?	1. Sí, significativamente 2. Parcialmente 3. No influyen	17
			¿Las decisiones políticas afectan la continuidad de los planes de formación del personal?	1. Si ¿Por qué? 2. No ¿Por qué?	18
			¿Considera que en la Municipalidad de Esparza se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal?	1. Si 2. No	19
		Factores Sociales	¿La formación y desarrollo del personal está contemplado como un valor organizacional en la misión, visión o políticas institucionales?	1. Si 2. No	20
			¿La alta dirección y jefaturas muestran interés y compromiso con los procesos de capacitación del personal?	1. Si 2. No	21
			¿Considera que el liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de la cultura de mejora continua?	1. Si 2. No	22

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Factores Externos	Factores Económicos	¿Cuál ha sido el presupuesto promedio asignado anualmente para capacitaciones durante los últimos tres años?	1. Bajo 2. Medio 3. Alto 4.No se asigna	23
			¿Ha enfrentado restricciones presupuestarias que limiten la ejecución de planes de formación?	1. Si 2. No	24
			¿Qué impacto ha tenido esto?	Pregunta abierta	25
			¿Qué fuente de financiamiento utilizan prioritariamente para capacitación?	1. Recursos propios 2. Apoyo estatal 3. Convenios externos 4.Otros	26
		Factores Tecnológicos	¿Cuenta la Municipalidad con infraestructura tecnológica suficiente para ofrecer capacitación virtual o híbrida?	1. Sí totalmente 2. Parcialmente 3. No	27
			¿Qué tipo de tecnología se utiliza en los procesos de formación? (marque todas las que apliquen)	1. Plataformas virtuales (ej. Moodle, Teams) 2. Simuladores o software especializado 3. Cursos multimedia interactivos 3. No se utiliza tecnología	28
			¿Qué limitaciones tecnológicas enfrenta actualmente para ejecutar planes de capacitación?	Pregunta abierta	29

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Gestión de Recursos	Recursos presupuestarios Partida espe. capacitación Costos capacitación formal y No Formal Recursos para la capacitación Recursos para el diagnóstico, desarrollo de capacitación	¿La institución cuenta con presupuesto asignado exclusivamente para la capacitación del personal?	1. Si 2. No	30
			¿Con qué frecuencia se ejecuta el presupuesto destinado a capacitación en su totalidad?	1. Cada año presupuestario 2. Cuando hay posibilidades 3. No se planifica por falta de recursos	31
			¿Se asigna tiempo y recursos específicos para el análisis y diseño de los programas de capacitación?	1. Si 2. No	32
			¿Considera que los espacios físicos, equipos y recursos tecnológicos disponibles son adecuados para impartir las capacitaciones?	1. Si 2. No	33
			¿La institución contrata personal especializado para impartir las capacitaciones?	1. Si 2. No	34
			¿La municipalidad asigna recursos para realizar diagnósticos?	1. Si 2. No	35
			¿Considera que los recursos asignados son significativos para para los planes de capacitación ?	1. Si 2. No	36

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Riesgos en el desarrollo institucional	Incapacidad gestión del conocimiento Admini. inadecuada de la CO Inadecuada eficiencia y eficacia en la gestión de recursos Decrecimiento en el desarrollo institucional	De no contar la municipalidad con procesos adecuados de capacitación podría suceder lo siguiente	1. Incapacidad de gestión adecuada 2. Mala atención del cliente 3. Poco rendimiento en la labores de los funcionarios 4. Desmotivación de los funcionarios por falta de competencias 5. Desconocimiento de los funcionarios en ciertas labores específicas	37
	Gestión Administrativa	Establecimiento de los recursos económicos para los planes de capacitación	¿Han tenido algún estancamiento en las capacitaciones por falta de recursos materiales y presupuestarios?	1. Si 2. No	38
		Establecimiento de recursos materiales para los planes de capacitación Contratación de entidades públicas y privadas para la capacitación	¿Promueve la municipalidad la contratación de entidades de alto perfil para capacitar a los funcionarios?	1. Si 2. No	39
			¿Se planea alguna provisión presupuestaria para la contratación de entidades con alto perfil que capacite a los funcionarios?	1. Si 2. No	40

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.	Marco Jurídico del proceso de capacitación	Reglamento de capacitación, actualización y desarrollo profesional Normas de jornada laboral el proceso de capacitación Estab. de la gestión del conocimiento institucional Estab. derechos de capacitación de los funcionarios Igualdad de oportunidades en los derechos de capacitación	¿Cuenta la municipalidad con los siguientes elementos dentro de su marco jurídico?	1. Reglamento de capacitaciones 2. Manuales procesos para capacitación 3. Aplicación del Código de Trabajo en pleno derecho de la capacitación e los trabajadores	41
			¿Cuenta la municipalidad en materia de un área de espacio del conocimiento?	1. Cuentan con un área en recursos humano de un área del conocimiento. 2. Se gestionan los recursos necesarios 3. Se incentiva la departamento en se crecimiento y desarrollo del área 4. Los funcionarios cuentan con información de su existencia.	42
			Tienen acceso los funcionarios en igualdad de condiciones a lo siguiente	1. Becas 2. Opciones de capacitación 3. Beneficios en el área de conocimiento	43

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.	Mejora Continua en la educación Formal y No Formal	Mejora en metodología de los planes de capacitación	¿Se comunican de forma clara y oportuna las oportunidades de capacitación a todo el personal?	1. Siempre 2. Algunas veces 3. No	44
		Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	¿La Municipalidad realiza diagnósticos de necesidades de capacitación (DNC) como parte de la planificación anual del área de Recursos Humanos?	1. Si 2. No	45
		Mejora en las condiciones formativas de los funcionarios	¿Qué métodos se utilizan para identificar las necesidades de capacitación del personal?	1. Encuestas 2. Reuniones con jefaturas 3. Evaluación de desempeño	46
		Desarrollo de competencias, destrezas y habilidades	¿Se evalúa la efectividad de las capacitaciones en términos de aplicación práctica en el puesto de trabajo?	1. Siempre 2. Algunas veces 3. No	47
		Habilidades duras y blandas	¿Ha observado mejoras en el clima organizacional como resultado de procesos de formación y capacitación?	1. Si 2. No	48
		Planes de capacitación ajustados a las necesidades reales	¿Considera que los funcionarios han logrado mejorar a través de las capacitaciones?	1. Competencias 2. Habilidades 3. Destrezas 4. Mayor compromiso con la entidad 5. mejora en la disposición de sus labores 6. oportunidades de reclasificación para escalar puestos mejores	49

Fuente: elaboración propia con datos de la operacionalización de variables para la creación del instrumento de la entrevista, 2024

3.5.1.3 Tabla 8 - Matriz Operacional de variables - Encuesta

Objetivo general: Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Características de la institución	Características Demográficas	Indique su género	1. Femenino 2. Masculino 3. Fluido	1
		Características Económicas	Establezca su edad según los siguientes rangos	1. Menos de 20 años 2. De 21 años a 30 años 3. De 31 años a 40 años 4. De 41 años a 50 años 5. Más de 51 años	2
			¿Cuál es su estado civil?	1. Soltero 2. Casado 3. Unión libre 4. Divorciado 5. Viudo	3
			Establezca su domicilio acorde con:	1. Cantón 2. Distrito	4
			Su nivel de escolaridad es la siguiente:	1. Primaria incompleta 2. Primaria completa 3. Secundaria incompleta 4. Secundaria completa 5. Parauniversitaria incompleta 6. Parauniversitaria completa 7. Universitaria incompleta 8. Universitaria completa	5
			Indique el departamento en el cual labora en la Municipalidad	Pregunta abierta	6
			Indique los años de servicio según el rango	Menos de 1 año De 1 año a 5 años De 5 años a 10 años De 10 años a 15 años Más de 15 años	7

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Elaboración de planes de capacitación	¿Está usted al tanto de la existencia de un plan de capacitación institucional en la Municipalidad?	1. Sí, estoy plenamente informado(a) 2. He escuchado sobre el plan, pero no tengo detalles 3. No, no tengo conocimiento de que exista un plan	8
			¿Quiénes participan en la elaboración del plan de capacitación?	1. Alcalde y direcciones 2. Jefaturas de departamento 3. Encargado/a de Recursos Humanos 4. Funcionarios/as de forma participativa 5. Consultores externos 6. No participa ningún actor específico	9
			¿Quién considera usted que lidera principalmente la elaboración del plan de capacitación institucional?	1. Alcalde y direcciones 2. Jefaturas de departamento 3. Encargado/a de Recursos Humanos 4. Funcionarios/as de forma participativa 5. Consultores externos 6. No tengo conocimiento de quien lo lidera	10
			¿Ha sido usted consultado(a) o ha participado en alguna instancia relacionada con la elaboración o retroalimentación de planes de capacitación?	1. Sí, de forma activa y directa 2. Sí, de forma indirecta (por medio de encuestas, reuniones, etc.) 3. No, pero me gustaría participar 4. No, y no estoy interesado(a) 5. No estoy seguro(a)	11

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Elaboración de planes de capacitación	¿En qué medida considera usted que el plan de capacitación institucional responde a sus necesidades reales de formación o desarrollo profesional?	1. Totalmente 2. En buena medida 3. Poco 4. Nada 5. No tengo conocimiento de un plan de capacitación	12
			¿Con qué frecuencia ha percibido usted que se revisa, actualiza o adapta el plan de capacitación en la institución?	1. Anualmente 2. Semestralmente 3. Según demanda o necesidad puntual 4. No tengo conocimiento de actualizaciones 5. No se actualiza (que yo sepa)	13
			¿De qué forma ha sido diagnosticada su necesidad de capacitación dentro de la institución?	1. A través de entrevistas, encuestas o focus group 2. Mediante evaluaciones de desempeño o autoevaluaciones 3. A partir del perfil de puesto o competencias laborales 4. Mediante metodologías como análisis FODA 5. A través de una matriz de brechas (lo que requiere vs lo que se domina) 6. No se me ha diagnosticado ninguna necesidad de capacitación 7. No sé / No tengo conocimiento	14
			¿Ha sido usted parte del proceso de diagnóstico o planificación de las capacitaciones en algún momento?	1. Sí, de forma activa (participé en entrevistas, grupos o reuniones) 2. Sí, pero solo mediante encuestas o formularios 3. No, pero me gustaría ser considerado(a) 4. No he sido parte ni me interesa 5. No sé / No recuerdo	15

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Metodología proceso de: capacitación	¿Ha participado usted en algún proceso de retroalimentación o evaluación posterior a una capacitación en la Municipalidad?	1. Sí, se me ha solicitado mi opinión al finalizar las capacitaciones 2. No, nunca se me ha pedido retroalimentación 3. No he participado en capacitaciones recientes 4. No estoy seguro(a)	16
			¿Cree usted que la información recabada en esas evaluaciones es utilizada para mejorar futuras capacitaciones?	1. Sí, se nota una mejora en los contenidos y metodologías 2. Sí, pero solo en algunos casos 3. No, no se ven cambios significativos 4. No lo sé / no tengo criterio para responder	17
			¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucional? (Marque los que considere aplican)	1. Recomendaciones que dan los funcionarios después de recibir la capacitación 2. Experiencias previas (lo que funcionó o no en otras capacitaciones) 3. Aportes y sugerencias de las jefaturas por departamento 4. Uso de metodologías formativas diversas (presencial, virtual, mixta) 5. No se toman en cuenta aspectos anteriores 6. No tengo conocimiento sobre cómo se mejora el plan	18

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Necesidades de Formación Formal y No Formal	¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted en la Municipalidad en el marco del plan institucional de capacitación? (Marque todas las que correspondan)	1. Educación formal (carrera universitaria, grado académico) 2. Educación no formal (cursos cortos, talleres, seminarios, charlas, etc.) 3. Ambas 4. No he recibido ninguna capacitación	19
			¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones?	1. Una vez al año 2. Cada seis meses 3. Trimestralmente 4. No hay frecuencia definida	20
			¿Qué tipo de capacitación considera usted más útil para su desarrollo profesional dentro de la institución? (selección única)	1. Educación formal (carrera universitaria) 2. Educación no formal (talleres, seminarios, charlas) 3. Ambas 4. No sabría decirlo	21
			¿Cuál modalidad ha sido más utilizada en las capacitaciones que usted ha recibido en la Municipalidad?	1. Presencial 2. Virtual 3. Híbrida (combinación de ambas) 4. No he recibido capacitación	22
			¿Estas capacitaciones han sido programadas con anticipación?	1. Sí, con suficiente antelación 2. Parcialmente 3. No, se informa con poco tiempo	23
			¿Qué nivel de satisfacción tiene usted con las capacitaciones ofrecidas?	1. Muy satisfecho(a) 2. Satisfecho(a) 3. Poco satisfecho(a) 4. Insatisfecho(a)	24

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	Gestión del Talento Humano	Necesidades de Formación Formal y No Formal	¿Considera usted que las capacitaciones recibidas son adecuadas según su puesto y funciones?	1. Totalmente adecuadas 2. Adecuadas en su mayoría 3. Poco adecuadas 4. Nada adecuadas 5. No he recibido capacitaciones	25
			¿Ha enfrentado usted barreras o limitaciones para acceder a procesos de formación dentro de la Municipalidad? (Puede marcar más de una)	1. Falta de tiempo o carga laboral 2. Falta de presupuesto institucional 3. Falta de información o convocatoria 4. Limitaciones tecnológicas (acceso a equipos o conectividad) 5. No he enfrentado limitaciones 6. Otra (especifique)	26
			¿Qué tan efectivas considera usted que han sido las metodologías empleadas en las capacitaciones para su aprendizaje?	1. Muy efectivas 2. Medianamente efectivas 3. Poco efectivas 4. Nada efectivas 5. No he recibido capacitación	27
			¿Qué tipo de actividades ha experimentado con más frecuencia en las capacitaciones que ha recibido? (Puede marcar más de una)	1. Actividades prácticas 2. Dinámicas grupales 3. Análisis de casos reales 4. Presentaciones o clases magistrales 5. Uso de simuladores o herramientas tecnológicas 6. No recuerdo / No he participado	28

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Factores Externos	Factores Políticos	¿Considera usted que los cambios administrativos o políticos en la Municipalidad influyen en la asignación de recursos para capacitación?	1. Sí, significativamente 2. Parcialmente 3. No influyen 4. No tengo conocimiento	29
		Factores Sociales	¿Cree que las decisiones políticas han afectado la continuidad de los planes de formación del personal en algún momento?	1. Sí (¿Podría indicar un ejemplo?) 2. No (¿Por qué considera que no?)	30
			¿Considera usted que en la Municipalidad se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal?	1. Si 2. No	31
			¿Está contemplada la formación y desarrollo del personal como un valor en la misión, visión o políticas institucionales de la Municipalidad?	1. Si 2. No	32
			¿Considera usted que la alta dirección y las jefaturas muestran interés y compromiso con los procesos de capacitación del personal?	1. Si 2. No	33
			¿El liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de una cultura de mejora continua?	1. Si 2. No	34

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Factores Externos	Factores Económicos	Según su conocimiento, ¿cómo considera el presupuesto destinado a capacitación en los últimos años?	1. Bajo 2. Medio 3. Alto 4. No se asigna 5. No sé / No tengo información	35
			¿Cree que existen restricciones presupuestarias que limitan la ejecución de los planes de capacitación?	1. Si 2. No	36
			¿Qué impacto cree usted que han tenido las limitaciones presupuestarias en los planes de capacitación institucional?	1. Reducción en la cantidad de capacitaciones disponibles 2. Disminución en la calidad de los contenidos o facilitadores 3. Imposibilidad de acceder a capacitaciones especializadas o externas 4. Cancelación o postergación de actividades formativas 5. Menor participación del personal por falta de recursos logísticos 6. Falta de seguimiento o evaluación de los procesos formativos 7. No se han percibido impactos significativos 8. No tengo conocimiento suficiente sobre el tema 9. Otro (especifique)	37
		Factores Tecnológicos	¿Cuál considera usted que ha sido la fuente principal de financiamiento para las capacitaciones que ha recibido?	1. Recursos propios municipales 2. Apoyo estatal 3. Convenios externos 3. Otra (especifique)	38
			¿Considera que la Municipalidad cuenta con infraestructura tecnológica suficiente para ofrecer capacitación virtual o híbrida?	1. Sí, totalmente 2. Parcialmente 3. No	39
			¿Qué tipo de tecnología ha utilizado usted en procesos de capacitación institucional?	1. Plataformas virtuales (Moodle, Teams, etc.) 2. Simuladores o software especializado 3. Cursos multimedia interactivos 4. No se ha utilizado tecnología 5. Otra (especifique)	40

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Gestión de Recursos	Recursos presupuestarios Partida espe. capacitación Costos capacitación formal y No Formal Recursos para la capacitación Recursos para el diagnóstico, desarrollo de capacitación	¿Está usted al tanto de que la Municipalidad de Esparza cuenta con un presupuesto exclusivo para capacitación del personal?	1. Si 2. No	41
			¿Con qué frecuencia cree usted que se ejecuta el presupuesto destinado a capacitación institucional?	1. Todos los años según planificación 2.. Solo cuando hay posibilidades económicas 3. No se ejecuta por falta de recursos 4. No tengo conocimiento	42
			¿Considera usted que se asigna tiempo y recursos específicos para analizar y diseñar los programas de capacitación?	1. Si 2. No	43
			¿Qué tan adecuados considera usted los espacios, equipos y tecnología utilizados en las capacitaciones recibidas?	1. Muy adecuados 2. Adecuados 3. Poco adecuados 4. Nada adecuados 5. No he recibido capacitación	44
			¿Ha recibido usted capacitaciones impartidas por personal especializado o externo a la Municipalidad?	1. Si 2. No	45
			¿Cree usted que se asignan recursos para realizar diagnósticos sobre necesidades de capacitación del personal?	1. Si 2. No	46
			¿Considera usted que los recursos asignados a los planes de capacitación son suficientes para cubrir las necesidades institucionales?	1. Si 2. No	47

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	Riesgos en el desarrollo institucional	Incapacidad gestión del conocimiento Admini. inadecuada de la CO Inadecuada eficiencia y eficacia en la gestión de recursos Decrecimiento en el desarrollo institucional	En su experiencia, ¿cuáles de los siguientes riesgos considera usted que podrían presentarse si no se implementan procesos de capacitación adecuados? (Marque los que apliquen)	1. Pérdida de eficiencia o bajo rendimiento en funciones 2. Mala atención al público o usuarios 3. Desmotivación o frustración por falta de habilidades 4. Falta de conocimientos en tareas específicas 5. Dificultades en la toma de decisiones 6. No considero que haya riesgos 7. Otro (especifique)	48
	Gestión Administrativa	Establecimiento de los recursos económicos para los planes de capacitación	¿Considera usted que en algún momento se ha interrumpido o retrasado un proceso de capacitación debido a falta de recursos o presupuesto?	1. Si 2. No	49
		Establecimiento de recursos materiales para los planes de capacitación Contratación de entidades públicas y privadas para la capacitación	¿Ha recibido usted alguna capacitación brindada por una entidad externa o de alto nivel profesional (universidades, consultoras especializadas, etc.)?	1. Si 2. No	50
			¿Cree usted que la Municipalidad destina recursos para contratar entidades externas que brinden capacitación especializada al personal?	1. Si 2. No	51

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.	Marco Jurídico del proceso de capacitación	Reglamento de capacitación, actualización y desarrollo profesional Normas de jornada laboral el proceso de capacitación Estab. de la gestión del conocimiento institucional Estab. derechos de capacitación de los funcionarios Igualdad de oportunidades en los derechos de capacitación	¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un reglamento o normativa institucional que regule los procesos de capacitación dentro de la Municipalidad?	1. Sí, conozco su contenido 2. Sí, pero no conozco los detalles 3. No sabía que existía 4. No, no existe (que yo sepa)	52
			¿Considera usted que los derechos de capacitación establecidos en el Código de Trabajo se respetan dentro de la institución?	1. Si 2. No	53
			¿Está usted al tanto de la existencia de un área o unidad dentro de la municipalidad encargada de gestionar el conocimiento o las competencias del personal?	1. Sí, conozco el área y su función 2. He escuchado sobre eso, pero no sé cómo funciona 3. No, no tenía conocimiento de eso 4. No sé si existe	54
			¿Cree que esta área (si existe) está recibiendo apoyo institucional para crecer y fortalecerse?	1. Sí, se promueve su fortalecimiento 2. Existe pero no recibe suficiente impulso 3. No se le da importancia 4. No tengo conocimiento	55
			¿Considera usted que todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de acceso a los siguientes recursos de formación y desarrollo? (Marque los que considere que sí aplican)	1. Becas de estudio o formación profesional 2. Capacitaciones internas o externas 3. Programas de desarrollo de competencias 4. No, considero que hay desigualdad en el acceso 5. No tengo conocimiento sobre estos recursos	56
			¿Ha tenido usted acceso personal a alguno de estos beneficios de capacitación en los últimos 2 años?	1. Si 2. No	57

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.	Mejora Continua en la educación Formal y No Formal	Mejora en metodología de los planes de capacitación	¿Con qué frecuencia ha recibido usted información clara y oportuna sobre las oportunidades de capacitación institucional?	1. Siempre 2. Algunas veces 3. Nunca 4. No recuerdo haber recibido información	58
		Mejora en los diagnósticos de Necesidades de Capacitación (DNC)	¿Qué mecanismos conoce usted que se han utilizado en la Municipalidad para detectar necesidades de capacitación? (Marque los que apliquen)	1. Encuestas al personal 2. Reuniones o entrevistas con jefaturas 3. Evaluaciones de desempeño 4. Observación directa del trabajo 5. No se realiza ningún método 6. No lo sé	59
		Mejora en las condiciones formativas de los funcionarios			
		Desarrollo de competencias, destrezas y habilidades			
		Habilidades duras y blandas	¿Qué aspectos considera usted que podrían mejorarse en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dentro de la Municipalidad? (Marque todas las opciones que considere pertinentes)	1. Incluir la opinión de todos los funcionarios, no solo de las jefaturas 2. Aplicar herramientas más modernas (encuestas digitales, focus group, entrevistas) 3. Realizar los diagnósticos con mayor periodicidad 4. Alinear mejor el diagnóstico con las funciones reales del puesto 5. Retroalimentar al personal sobre los resultados del diagnóstico 6. Usar los resultados del DNC como base real para planear las capacitaciones 7. No tengo conocimiento del proceso de DNC 8. Otro (especifique)	60
		Planes de capacitación ajustados a las necesidades reales	¿Considera usted que se evalúa el impacto de las capacitaciones en su aplicación directa al trabajo diario?	1. Siempre 2. Algunas veces 3. No 4. No estoy seguro(a)	61

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.	Mejora Continua en la educación Formal y No Formal	Mejora en metodología de los planes de capacitación	¿Percibe usted que las capacitaciones han contribuido a mejorar el ambiente laboral o el trabajo en equipo en la institución?	1. Si 2. No	62
		Mejora en los diagnósticos de Necesidades de Capacitación (DNC)	¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que han mejorado en los funcionarios gracias a las capacitaciones? (Marque los que apliquen)	1. Competencias técnicas 2. Habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, etc.) 3. Destrezas específicas para su puesto 4. Mayor compromiso con la institución 5. Mejora en la ejecución de sus funciones 6. Oportunidades de ascenso o reclasificación 7. No he notado mejoras	63
		Mejora en las condiciones formativas de los funcionarios	¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorarse al programar las capacitaciones institucionales? (Marque todos los que considere pertinentes)	1. Mayor anticipación en la comunicación del cronograma 2. Ajustar horarios de capacitación según las jornadas laborales 3. Mayor participación del personal en la planificación 4. Alinear las capacitaciones con las funciones reales del puesto 5. Incluir evaluaciones previas para detectar necesidades específicas 6. Mejorar la logística y coordinación (espacio, materiales, facilitadores) 7. Asegurar continuidad y seguimiento de procesos formativos 8. Ninguna / No tengo sugerencias 9. Otra (especifique)	64
		Desarrollo de competencias, destrezas y habilidades	¿Qué tipo de capacitaciones considera usted que la Municipalidad debería aplicar con mayor frecuencia? (Marque todas las que considere importantes)	1. Capacitaciones técnicas específicas según el área o puesto 2. Formación en habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) 3. Talleres prácticos orientados a la resolución de problemas reales 4. Capacitaciones sobre normativas legales y procedimientos internos 5. Formación en herramientas digitales y uso de nuevas tecnologías 6. Cursos para preparación de ascensos o reclasificación 7. Actividades formativas en temas de salud mental y bienestar laboral 8. Charlas motivacionales o de desarrollo personal 9i. Otra (especifique)	65
		Habilidades duras y blandas			
		Planes de capacitación ajustados a las necesidades reales			

Fuente: elaboración propia con datos de la operacionalización de variables para la creación del instrumento de la encuesta, 2024

3.6 Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos

Esta sección expone de manera detallada la elaboración de los instrumentos destinados a la recolección de datos, en correspondencia con los objetivos formulados en la investigación.

Su finalidad es asegurar que el proceso de recopilación responda de forma precisa a las necesidades del estudio, permitiendo obtener información válida y pertinente que sustente el análisis posterior.

Asimismo, se delimita el momento en que se ejecuta el trabajo de campo, entendido como la fase clave en la que se accede directamente a las fuentes primarias para levantar los insumos necesarios que nutrirán el análisis y permitirán establecer los hallazgos finales. Seguidamente, se procede a desglosar cada componente que conforma esta etapa metodológica.

3.6.1 Diseño de instrumento de recolección de datos

Con el propósito de ejecutar esta etapa del trabajo de manera efectiva, se opta por utilizar como técnicas de recolección de datos la hoja de observación, la entrevista y la encuesta.

Esta elección responde a que dichas técnicas se ajustan adecuadamente al diseño investigativo planteado, presentan una implementación accesible, de bajo

costo y permiten obtener información confiable conforme a los requerimientos del estudio.

La elaboración de los instrumentos se fundamenta en las matrices de operacionalización de las variables, lo que garantiza que cada ítem o apartado responda con pertinencia a los objetivos específicos definidos.

Este proceso asegura una cobertura integral de los aspectos más relevantes para la investigación. Los instrumentos diseñados se consignan en el apartado de anexos, y a continuación se detalla la estructura y aplicación esperada de cada uno.

- **Hoja de Observación:** recopila información general de informes, estudio o páginas de la web, que permita estructurar características específicas de la institución.

La hoja de observación consta de siete preguntas abiertas que buscan caracterizar a la institución objeto de estudio.

- **Entrevista:** recopila la información de las autoridades respondiendo a los métodos aplicados para la aplicación de capacitaciones, planes y programas, así como el proceso de toma de decisiones en esta materia. Aunado a ello complementa una sección de preguntas para análisis PEST.

Este instrumento tiene una extensión de 49 preguntas de las cuales su distribución es la siguiente: 43 preguntas cerradas, cuatro abiertas y dos semiestructuradas

- **Encuesta:** recopila la información de los funcionarios respondiendo a consultas que pretenden obtener su criterio y percepción acerca de los planes, programas asociados a los métodos de capacitación contenidos, así como la evaluación de resultados. Aunado a ello, complementa una sección de preguntas para análisis PEST desde su perspectiva en el proceso de toma de decisiones de las autoridades.
- El instrumento consta de un total de 65 preguntas, todas asociadas a la entrevista, para la cual busca contrastar respuestas de las autoridades, comparar y correlacionar resultados que ayuden a profundizar más los resultados. La distribución de las preguntas es la siguiente: 63 son cerradas, una es abierta y una es semiestructurada

3.6.2 Período de aplicación del instrumento

Para la aplicación del instrumento de observación, conlleva la obtención de tres fuentes: la página web de la municipalidad, estudios referidos a la entidad e información directa de la entidad.

En cuanto a su aplicación se destina iniciando el año 2024, por lo que debido a la complejidad de la obtención de la información por la escasa información en la web y la poca publicación bibliográfica de cierta información contundente para hacer el análisis de caracterización, para ello se procede de la siguiente forma:

- En los meses que van de febrero a marzo: 01/02/2024 al 09/03/2024
- En los meses de julio a agosto: 22/07/2024 al 25/08/2024

A. Aplicación de los instrumentos de la entrevista y encuesta

- **Aplicación de la prueba piloto**

En cuanto a estos instrumentos se establece lo siguiente para el desarrollo del trabajo de campo:

- a. En primera instancia se aplica al menos 10 pruebas piloto que permita determinar la comprensión de las preguntas, para su oportuna corrección y gestión de documento por aplicar a la población real.
- b. Se establece el tiempo de duración de llenado de la entrevista para complementar con las aplicables en tiempo real, la cual tienen una duración de 20 minutos.

- c. El periodo de estas pruebas: entrevista es 18 al 23 de marzo de 2024, la encuesta 09 al 29 de setiembre de 2024 (Debido a la complejidad de abordaje de funcionarios que trabajen en una institución similar con prestancia para la prueba piloto), el análisis y correcciones se realizan de la encuesta el 25 al 30 de marzo de 2024 y la encuesta del 30 de setiembre al 06 de octubre de 2024. Para el caso de la encuesta la duración en llenado es de 15 minutos.

- **Desarrollo del trabajo de campo**

Para periodo de aplicación de estos instrumentos, se establecen los siguientes elementos.

- a. Se establecen los días de aplicación de las entrevistas y de la encuesta. Esto permite reconocer los días de trabajo de campo de manera general para continuar con las otras etapas del trabajo de campo
- b. Se conciertan las citas de visita para aplicación de las autoridades de la municipalidad, dada sus ocupaciones. Asimismo, se cuantifican los funcionarios con una muestra de 74, de 160 personas, por lo que se decide abordar primero a las autoridades, ya que los funcionarios, muchos de ellos están en fuera de la municipalidad en trabajos con funciones más de campo que de oficina; en ese sentido corresponden al 80% que tienen esa condición. Por esto, se decide dejar la encuesta para después en coordinación con el jefe de recursos humanos.

- c.** El periodo de aplicación del instrumento de la entrevista es en los meses de abril a junio, aproximadamente en las fechas del 01/04/2024 al 15/06/2024. La encuesta se aplica en los meses de noviembre a diciembre, aproximadamente en las fechas del 04/11/2024 al 06/12/2024.
- d.** La aplicación de los instrumentos se realiza mediante la aplicación de Google Forms; para el caso de la entrevista es manejado por el entrevistador y desarrolla un espacio serio y ameno para la conducción de la ejecución de las preguntas en el tiempo establecido como duración del instrumento.
- e.** La encuesta es autoadministrada y la llena el informante en solitario, pues las preguntas están efectuadas con la descripción y guía necesaria para evitar sesgos.

Es importante no extenderse más del tiempo estimado en la entrevista, según la prueba piloto, con el fin de no cansar al informante y abrir la brecha que tienen los informantes cuando se trata de este tipo de investigaciones.

Es importante acotar, que la entrevista se realiza tipo cuestionario, con la finalidad de que sea de fácil llenado, pero también al aplicarlo como entrevista permite recabar otros datos relevantes para aumentar el enriquecimiento de aporte de datos para su análisis.

Otro elemento importante por aclarar en cuanto a la encuesta, se elabora un código QR, con la finalidad de compartirla de manera más rápida. Aunque se trasladaba de esta forma la encuesta y si bien es autoadministrada, las visitas a los diferentes lugares de trabajo de los colaboradores, fue necesaria para la procura de llenado del instrumento, pues no hay garantía que de los funcionarios la llenarán sin supervisión, ya que a muchos se les trasladó con la finalidad de que la llenaran después; sin embargo fue infructuoso, ya que al regresar los formularios de trabajo aún estaban pendientes de completarlos.

3.7 Procesamiento y análisis de datos

En este apartado, se describe el proceso metodológico que permite dar tratamiento a la información recopilada durante el trabajo de campo, a fin de garantizar un análisis riguroso, coherente y alineado con los objetivos de la investigación.

Para ello, se establece la forma en que se organizarán, clasificarán y sistematizarán los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados, con el propósito de facilitar la interpretación de los hallazgos.

Se detalla, además, la metodología que será utilizada para examinar los resultados, conforme con el enfoque mixto adoptado en este estudio. Esto permitirá integrar tanto el análisis cuantitativo de las encuestas como el cualitativo

proveniente de las entrevistas, las encuestas y hojas de observación, favoreciendo una visión integral del fenómeno investigado.

La finalidad última, de este procedimiento, es brindar una lectura analítica, reflexiva y argumentada que permita validar o contrastar las hipótesis planteadas, a su vez, contribuir con el planteamiento de propuestas de mejora institucional, se busca determinar a través de las recomendaciones que permitan generar cambios necesarios.

3.7.1 Procesamiento de datos

Para el tratamiento de los datos cuantitativos recolectados, se recurre al uso de herramientas digitales proporcionadas por la plataforma Google Forms, mediante las herramientas de Google.

Este recurso facilita el procesamiento inicial de la información, al permitir su sistematización automática en una tabla de datos, estructurada según la lógica del instrumento aplicado en línea.

Por lo tanto, a partir de esta base de datos, se obtiene las frecuencias absolutas y porcentuales de cada variables identificadas en los instrumentos aplicados. Este proceso posibilita una agrupación efectiva de los resultados, ya sea de manera global o segmentada, conforme a las categorías de análisis establecidas.

Posteriormente, se procede con la exportación de la tabla generada a la herramienta Microsoft Excel, con el propósito de depurar y revisar la congruencia de las respuestas, asegurando la integridad de los datos capturados durante el trabajo de campo.

Este proceso se ejecuta de forma cuidadosa, evitando cualquier tipo de sesgo o alteración en la información que pueda comprometer la validez del estudio.

En esta etapa, se toma la decisión metodológica sobre la presentación más idónea de los datos: ya sea mediante cuadros estadísticos o gráficos, según la pertinencia y el tipo de variable analizada.

Asimismo, se determina la cantidad y tipo de gráficos que se incorporarán en el análisis de resultados y cuáles serán consignados como elementos de referencia en los anexos, en caso de no requerirse su inclusión directa en la discusión central.

Cabe señalar que, la construcción de gráficos y tablas se elabora conforme a los principios metodológicos que rigen la estadística descriptiva, siguiendo los lineamientos establecidos por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR) y las normas oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), con el fin de asegurar la rigurosidad técnica y la presentación estandarizada de los datos.

3.7.2 Análisis de la información

El análisis de la información representa una de las fases más determinantes del estudio, en tanto permite interpretar los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados.

Estos resultados se expresan mediante gráficos y cuadros estadísticos que facilitan una lectura organizada, profunda y orientada a identificar relaciones significativas entre las variables abordadas. Cada representación visual es construida bajo parámetros de normalización estadística internacional, lo que permite garantizar su validez técnica y su pertinencia en el contexto académico.

Para enriquecer la interpretación, se incorporan fuentes secundarias que respaldan y fortalecen los hallazgos derivados del trabajo de campo. Estas referencias, debidamente consignadas en el apartado correspondiente, aportan solidez al análisis contribuyen a la explicación integral del fenómeno investigado, generando mayor coherencia argumentativa y conceptual.

En cuanto a la sistematización de los datos, se utilizan herramientas digitales como Google Forms, lo cual permite el filtrado y la agrupación automatizada de las respuestas.

Esta funcionalidad facilita la organización de la información recolectada, orientando el montaje del análisis estadístico con claridad y rigurosidad. A través de

este procedimiento, se logra estructurar adecuadamente los cuadros y gráficos que acompañan cada interpretación.

El análisis se construye de acuerdo con el diseño metodológico del estudio, el cual corresponde a un enfoque de tipo transversal, explicativo-causal y correlacional.

En virtud de lo anterior, se establece una línea interpretativa que permite identificar relaciones de causa y efecto entre las variables consideradas, sin limitarse a una simple descripción. Este abordaje permite comprender, con mayor profundidad, los factores que dan origen al fenómeno y las consecuencias derivadas de su dinámica institucional.

De igual forma, se integra un enfoque correlacional, al evidenciarse en el análisis la vinculación entre dos o más variables que, bajo el contexto del fenómeno estudiado, permiten interpretar la interacción entre factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales.

En complemento, el análisis también asume una dimensión descriptiva, en tanto se presenta información estadística concreta, organizada y expuesta con el fin de facilitar la lectura técnica sin que ello implique una profundización interpretativa aislada.

Finalmente, se recuerda que la redacción del análisis responde a los lineamientos establecidos en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional, así como a lo dispuesto por las Normas APA en su cuarta edición en español.

El texto es redactado en lenguaje culto, en voz activa y tercera persona, lo cual permite mantener la formalidad, coherencia metodológica y consistencia estilística propias de una investigación rigurosa y académicamente sólida.

3.8 Presentación de resultados

La presentación de resultados constituye una etapa formal dentro del proceso investigativo, por lo cual se elabora un informe académico bajo los parámetros estructurales establecidos por la Universidad Técnica Nacional, en cumplimiento con lo indicado en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.

Para este efecto, el documento se construye mediante la herramienta Microsoft Word, asegurando la correcta organización del contenido, el estilo de redacción, la citación normativa conforme a las Normas APA (versión oficial en español) y el formato exigido por la institución.

En cuanto a la defensa oral, se desarrolla una presentación visual profesional a través de Microsoft PowerPoint, cuyo diseño se estructura con sobriedad cromática, acorde con la naturaleza académica del proceso. Esta presentación

integra de forma condensada los apartados más relevantes del marco referencial y la metodología, con el fin de visibilizar ante el tribunal la línea de investigación abordada. Seguidamente, se destacan los hallazgos más representativos del estudio mediante gráficos ejecutivos y datos clave, presentados con precisión y claridad, conforme al tiempo establecido de 30 minutos para la exposición.

Dentro del contenido de la presentación se incluye un apartado específico para las conclusiones, donde se sintetizan los hallazgos más importantes que responden a los objetivos propuestos y al planteamiento del problema.

Posteriormente, se introducen las recomendaciones, construidas de manera técnica y estratégica, con el propósito de contribuir con la resolución de la problemática identificada, además de orientar a la institución hacia escenarios de mejora y toma de decisiones fundamentadas.

Es oportuno destacar que tanto el informe escrito como la presentación cumplen con las disposiciones dictadas por la dirección de carrera, incluyendo la identidad visual de la Universidad Técnica Nacional, de modo que se garantice no solo la uniformidad institucional sino también el respeto a las directrices emitidas por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación.

Esto asegura que la defensa del estudio se ejecute dentro de los márgenes de excelencia académica, rigor metodológico y formalidad institucional que caracterizan a la UTN.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y

ANÁLISIS DE

RESULTADOS

PRINCIPALES RESULTADOS

El presente apartado tiene como finalidad interpretar y analizar los resultados obtenidos en torno al estudio de los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación empleado por el área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023.

Este análisis busca evidenciar cómo estos factores influyen directa o indirectamente en la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones formativas dirigidas al personal institucional, así como en la capacidad de respuesta de la organización ante los retos contemporáneos del entorno municipal.

En un contexto caracterizado por transformaciones constantes en la administración pública, el fortalecimiento de las competencias del recurso humano se vuelve una condición esencial para garantizar la eficiencia institucional y el servicio a la ciudadanía. Sin embargo, dicha labor no depende únicamente de la voluntad organizacional, sino que está condicionada por factores estructurales y coyunturales que pueden potenciar o limitar los procesos de capacitación.

Desde el punto de vista político, los cambios administrativos, las prioridades de las autoridades y la voluntad de gestión inciden en la asignación de recursos y en la continuidad de programas formativos.

En el ámbito económico, la disponibilidad presupuestaria, los criterios de inversión en capital humano y las limitaciones en financiamiento son determinantes en la cobertura y calidad de las capacitaciones.

Por su parte, el componente tecnológico representa tanto un desafío como una oportunidad, pues la infraestructura y el acceso a plataformas virtuales condicionan la implementación de modalidades modernas de formación.

Finalmente, los factores sociales, como la cultura organizacional, el nivel educativo del personal y su disposición al aprendizaje continuo, moldean la efectividad y pertinencia de los métodos aplicados.

A través del análisis de los resultados recolectados mediante entrevistas y encuestas, se pretende ofrecer una visión integral del estado actual del método de capacitación en la Municipalidad de Esparza, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora desde una perspectiva multidimensional y crítica.

Esta lectura de los datos permite, además, proponer recomendaciones que orienten el diseño de estrategias más ajustadas a las necesidades reales del recurso humano y a las condiciones institucionales del cantón.

4.1 Análisis de las características de la institución

Para comprender de manera integral el contexto en el que se desarrolla el proceso de capacitación en la Municipalidad de Esparza, resulta necesario analizar las principales características organizativas de la institución.

Este análisis permite reconocer aspectos estructurales, administrativos y funcionales que inciden en la gestión del talento humano y en la implementación de estrategias de formación y desarrollo.

Conocer cómo está conformada la institución, su organización interna, sus políticas de gestión, y su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, brinda una base sólida para interpretar de forma más precisa los hallazgos del estudio.

Además, este apartado permite vincular la realidad institucional con los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales que afectan directamente la manera en que se conciben, planifican y ejecutan los procesos de capacitación del personal.

A partir de esta lectura organizativa, se construye una visión más clara del entorno institucional, lo cual favorece la formulación de propuestas que respondan a las verdaderas necesidades de la entidad.

Tabla 9 Ficha técnica de la Municipalidad de Esparza

Aspectos	Descripción
Ubicación de la institución	○ Municipalidad de Esparza, está ubicada en la provincia de Puntarenas, en el Cantón: Esparza y el distrito: Espíritu Santo, con una dirección exacta: 25 metros al este de Correos de Costa Rica en Espíritu Santo
Naturaleza Jurídica de la institución	○ Es una entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica propia, lo que le permite actuar legalmente en nombre propio. ○ Funciona bajo un modelo de descentralización administrativa, lo que le otorga independencia del Gobierno Central para gestionar asuntos locales. ○ Su jurisdicción territorial abarca exclusivamente el cantón de Esparza, donde ejerce funciones de gobierno local, desarrollo, prestación de servicios y regulación urbana y rural. ○ Su principal finalidad es cumplir una función pública orientada al bienestar común, el desarrollo sostenible y la participación ciudadana.
Actividades que desarrollo la institución	○ La Municipalidad de Esparza impulsa diversas iniciativas para promover la cultura, el deporte, el ambiente y el bienestar social. ○ Entre sus actividades destacan celebraciones como el Mes de la Esparzaneidad y el Mes Patrio, que fomentan la identidad local y nacional. ○ En el ámbito ambiental, realiza campañas de reciclaje y educación ambiental, especialmente durante el Mes del Ambiente. También apoya el deporte mediante campeonatos organizados por el Comité Cantonal de Deportes, y ofrece eventos recreativos comunitarios. ○ En lo social, la Casa Municipal de la Mujer y la Biblioteca Pública brindan apoyo, formación y acceso a la cultura.
Campo de acción de la institución en cuanto a sus actividades principales	○ La Municipalidad de Esparza, en Puntarenas, cumple un papel clave en el desarrollo del cantón. ○ Servicios comunales: gestión de residuos, reciclaje, limpieza, mantenimiento de espacios públicos, promoción deportiva, cultural y de igualdad de género. ○ Infraestructura: planificación y mantenimiento de obras viales, recreativas y ambientales, con participación ciudadana y alianzas estratégicas ○ Administración y transparencia: procesos abiertos, rendición de cuentas, auditorías, trámites digitales y control eficiente de recursos. ○ Desarrollo humano y social: empleo, emprendimiento, actividades culturales y campañas de salud. ○ En conjunto, la Municipalidad trabaja para mejorar la calidad de vida, impulsar el desarrollo sostenible y fortalecer la participación ciudadana.

Aspectos	Descripción
Años de existencia de la institución	○ La Municipalidad de Esparza, en la provincia de Puntarenas, tiene más de 170 años de historia, con la creación de cantón el 17 de diciembre de 1848 como parte de Alajuela, pero en 1851 pasó a formar parte de Puntarenas. A la fecha, el cantón tiene más de 176 años de existencia y la municipalidad ha operado por unos 148 años. ○ La municipalidad se fundó en 1877, con figuras destacadas como Felipe Herrera, Ignacio Pérez y Marcelino Zúñiga.
Cantidad de departamentos que se compone la municipalidad	○ La Municipalidad de Esparza organiza su estructura interna en varias unidades llamadas gestiones, cada una con funciones específicas y bajo la dirección de una jefatura. Según estructura orgánica cuenta con cinco niveles en su estructura organizacional, diversas áreas de gestión ○ Además, la estructura organizativa incluye otras instancias como la Alcaldía, Vicealcaldía, Concejo Municipal y Auditoría Interna.
Ingresos aproximados de la municipalidad	○ En 2024, la Municipalidad de Esparza reportó ingresos por aproximadamente ₡7.718 millones, lo que representa un aumento significativo en comparación con años anteriores: • 2023: ₡5.818 millones • 2022: ₡6.403 millones • 2021: ₡5.625 millones

Fuente: Elaboración propia con datos de la Municipalidad de Esparza, 2025

La caracterización general de la Municipalidad de Esparza constituye un insumo fundamental para contextualizar de manera precisa el análisis de resultados del presente estudio, ya que permite conocer con detalle la ubicación, la naturaleza jurídica, las actividades principales, el campo de acción, los años de existencia, la estructura organizativa y los ingresos aproximados de la institución, de esta forma permite comprender las condiciones particulares bajo las cuales se desarrolla la gestión del talento humano y específicamente, los procesos de capacitación.

La ubicación territorial en el cantón de Esparza y su autonomía jurídica como ente público descentralizado, dotado de personalidad jurídica propia, evidencian un marco legal que respalda su capacidad para organizar y ejecutar planes de desarrollo local, incluyendo iniciativas formativas dirigidas a su personal. Esta

independencia administrativa otorga a la municipalidad mayores posibilidades de diseñar e implementar políticas de capacitación ajustadas a las necesidades del cantón y de sus funcionarios, sin depender de estructuras rígidas centralizadas.

Por otra parte, la variedad de actividades que desarrolla la institución, que abarcan ámbitos como la gestión de residuos, infraestructura, ambiente, recreación, desarrollo humano y social, entre otros, refleja la complejidad de su campo de acción.

Esta diversidad de funciones implica que los funcionarios requieren competencias múltiples, habilidades especializadas y formación continua que responda a las exigencias de su rol en el servicio público local.

El dato sobre los años de existencia de la institución, que se remonta a 187 esto refuerza la relevancia histórica de la Municipalidad de Esparza como ente consolidado en el territorio, con una trayectoria que le exige modernizar sus procesos y fortalecer la profesionalización de su personal en consonancia con los desafíos actuales.

Asimismo, la cantidad de departamentos que integran la estructura municipal y el volumen de ingresos presupuestarios gestionados en los últimos años muestran una organización de tamaño medio, con recursos económicos que, aunque limitados en comparación con municipios de mayor escala, permiten la planificación e implementación de acciones formativas si se administran de manera estratégica.

La incorporación de estos datos en el análisis de resultados permite dimensionar la magnitud de los desafíos que enfrenta la Municipalidad en materia de capacitación y gestión del talento humano.

También justifica la necesidad de evaluar los factores internos y externos que inciden en la planificación y ejecución de los planes de capacitación, ya que las particularidades institucionales determinan en gran medida las oportunidades, limitaciones y áreas prioritarias de intervención en la formación de su personal.

En este sentido, el estudio no solo analiza la capacitación como un fin en sí mismo, sino como un componente esencial para fortalecer la eficiencia administrativa, mejorar la calidad del servicio público y promover un desarrollo local sostenible, en coherencia con el mandato institucional y las dinámicas sociopolíticas, económicas y tecnológicas del entorno.

4.1.1 Relación normativa y su importancia para el desarrollo de la capacitación en la Municipalidad de Esparza

La caracterización de la Municipalidad de Esparza no puede analizarse de manera aislada, sino que debe comprenderse dentro del marco normativo que regula las obligaciones y competencias de los gobiernos locales en Costa Rica.

El Código Municipal, en su Artículo 4, establece que los municipios deben fomentar el bienestar general de la población mediante la ejecución de políticas

públicas que impulsen el desarrollo social, la disminución de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida.

Este mandato incluye la responsabilidad de generar soluciones locales eficientes y crear condiciones propicias para el aumento de la empleabilidad y el fortalecimiento del tejido social.

En el marco de trabajo jurídico, administrativo y social que ejerce esta institución, la gestión del recurso humano adquiere un papel protagónico, ya que la calidad de los servicios públicos que brinda la municipalidad depende directamente del nivel de formación, motivación y competencia de su personal.

En este sentido, un equipo de trabajo capacitado, motivado y en constante actualización resulta indispensable para alcanzar los fines de desarrollo local que establece el Código Municipal, así como la planificación estratégica como institución que está determinada a cumplir por mandato de la Contraloría General de la República para la dotación de recursos económicos del estado, aunado al cumplimiento al plan de desarrollo nacional, que como gobierno local tiene una participación en la correcta gestión y desarrollo del estado.

Así las cosas, queda claro que para esta entidad en el marco regulatorio de la Ley General de Administración Pública y el cumplimiento de las políticas públicas, el Código Municipal, el Código de Trabajo y los programas, planes generales y propios, se establece como prioritario que la capacitación no se entiende solo como

una obligación administrativa, sino como un medio estratégico para potenciar el desarrollo comunitario y consolidar una gestión pública de calidad.

De manera muy puntual, este enfoque encuentra respaldo también en el Código de Trabajo, en el cual se reconoce en su artículo 271 el derecho de los trabajadores del sector público a recibir capacitación y perfeccionamiento profesional, en aras de garantizar la eficiencia en el servicio y mejorar sus condiciones laborales.

Asimismo, la capacitación debe orientarse a brindar a los trabajadores un trabajo digno, seguro y enriquecedor, conforme a los principios que rigen las relaciones laborales en el país.

Por su parte, la Constitución Política establece en su artículo 56 que "el trabajo es un derecho y un deber de cada habitante de la república y corresponde al estado procurar que todo trabajador tenga ocupación honesta y remunerada, dignamente retribuida y en condiciones compatibles con la libertad y dignidad humanas.

De esta manera, el derecho a un trabajo en condiciones óptimas, que fomente el bienestar y la plenitud del trabajador, se integra como un mandato constitucional que vincula directamente a las municipalidades como brazos ejecutores del Estado en el ámbito local.

En el contexto de esta investigación, la relación normativa adquiere una relevancia sustantiva que consiste en evaluar los métodos de capacitación y su efectividad no solo permite analizar prácticas internas de gestión administrativa, sino que toca directamente la responsabilidad legal y ética que tiene la Municipalidad de Esparza de cumplir con su función pública de manera integral y socialmente responsable.

La capacitación continua y pertinente del personal no es entonces una práctica discrecional, sino una condición necesaria para garantizar el cumplimiento del mandato constitucional, del Código de Trabajo y del Código Municipal.

Solo fortaleciendo las competencias del personal municipal se podrá impactar de forma positiva en la calidad de los servicios, en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, en la reducción de las brechas sociales y en la promoción de un desarrollo local equitativo y sostenible.

La investigación cobra un valor estratégico, pues no se limita a estudiar un proceso técnico, sino que contribuye a identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la institucionalidad democrática, la equidad social y el bienestar colectivo en el cantón de Esparza.

4.1.2 Reflexión sobre la importancia del marco normativo en la gestión de la capacitación

La incorporación del marco normativo, compuesto por el Código Municipal, el Código de Trabajo y la Constitución Política de Costa Rica, no solo brinda respaldo jurídico al análisis de los procesos de capacitación en la Municipalidad de Esparza, sino que también fortalece el sentido de responsabilidad institucional que debe guiar toda acción orientada al desarrollo del talento humano.

La capacitación continua no es una práctica accesorio ni voluntaria; es una obligación legal y ética que responde al mandato de garantizar un trabajo digno, promover la eficiencia institucional y fomentar el bienestar colectivo. En este sentido, la gestión estratégica de la capacitación constituye un eje transversal que articula el cumplimiento de los fines públicos locales con la promoción del desarrollo humano sostenible.

Reconocer esta vinculación normativa dentro del análisis permite dimensionar con mayor claridad el alcance de los resultados obtenidos, así como la necesidad urgente de fortalecer los métodos, diagnósticos y actualizaciones en los planes de formación. Solo a través de un compromiso institucional genuino, cimentado en principios de equidad, eficiencia y participación, la Municipalidad podrá contribuir de manera efectiva al progreso del cantón y cumplir con su función esencial como agente de transformación social.

Así, el presente estudio no se limita a describir una situación, sino que ofrece una oportunidad de reflexión crítica y propositiva para consolidar una gestión del talento humano que sea coherente con los principios democráticos, los derechos laborales y los desafíos contemporáneos del servicio público.

4.2 Análisis de la características demográficas de los colaboradores de la institución

El análisis de las características demográficas de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza constituye un elemento clave para comprender con mayor profundidad el entorno organizacional en el cual se desarrolla el presente estudio. Conocer la composición del personal en aspectos como edad, género, nivel educativo, antigüedad laboral y puesto desempeñado permite identificar patrones que pueden influir en las dinámicas de capacitación, en la adopción de nuevas metodologías de aprendizaje y en la disposición hacia los procesos de modernización institucional.

Este análisis no solo busca describir datos generales, sino también interpretar cómo estas características impactan en la forma en que los funcionarios acceden, valoran y participan en las oportunidades de formación que se les ofrecen.

Además, la lectura de estas variables resulta fundamental para valorar la pertinencia de las estrategias de capacitación actuales y para orientar futuras acciones de manera más ajustada a las necesidades y realidades de quienes

conforman la institución. Partiendo de esta perspectiva, los resultados demográficos presentados a continuación permiten establecer una base de análisis integral, que enlaza directamente con los factores: políticos, tecnológicos, económicos y sociales estudiados a lo largo de la investigación, proporcionando una visión más completa y contextualizada del recurso humano en la Municipalidad de Esparza durante el 2023.

Cuadro 5

Distribución de las características demográficas de la institución

Aspectos demográficos	Absolutos	Porcentuales
Datos de género		
Femenino	18	32%
Masculino	38	68%
Datos de edad		
De 21 años a 30 años	5	9%
De 31 años a 40 años	23	41%
De 41 años a 50 años	22	31%
Más de 51 años	6	11%
Datos estado civil		
Soltero	16	27%
Casado	30	54%
Unión libre	3	5%
Divorciado	6	11%
Viudo	1	2%
Datos procedencia – Cantón		
Puntarenas	4	7%
Esparza	51	91%
Orotina	1	2%

Aspectos demográficos	Absolutos	Porcentuales
Datos de escolaridad		
Primaria incompleta	1	2%
Primaria completa	2	4%
Secundaria incompleta	4	7%
Secundaria completa	2	4%
Parauniversitaria completa	1	2%
Universitaria incompleta	6	11%
Universitaria completa	41	73%
Datos departamental de la Municipalidad		
Nivel Político	2	4%
Nivel Fiscalización Superior	1	2%
Nivel de Gestión Asesoría y Servicios	45	80%
Nivel Sustantivo	8	14%
Datos de los años de servicios		
Menos de 1 año	3	5%
De 1 año a 5 años	20	36%
De 5 años a 10 años	14	25%
De 10 años a 15 años	11	20%
Más de 15 años	8	14%

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

4.2.1 Análisis del género

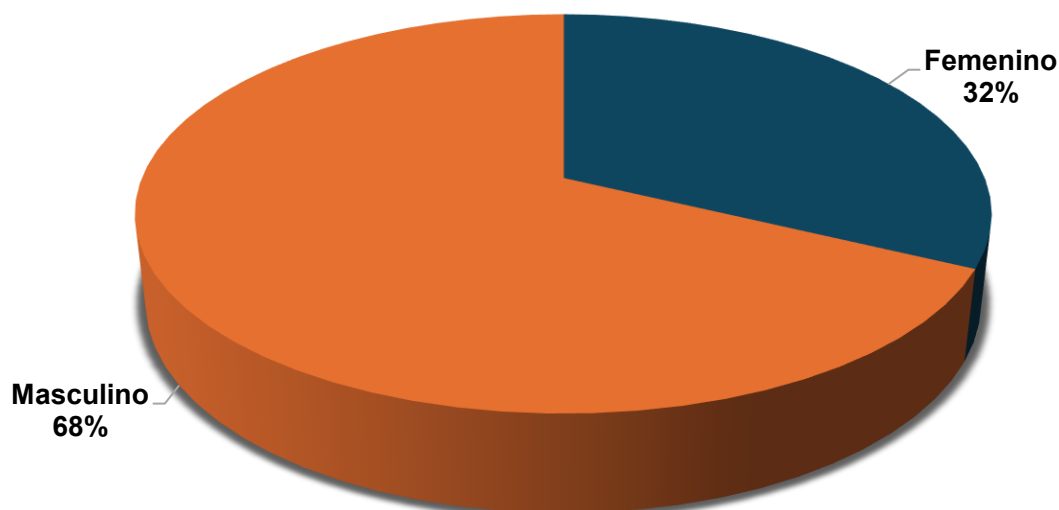
El análisis de la variable género dentro de las características demográficas de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza constituye un elemento esencial para comprender de manera más integral la dinámica institucional y su relación con los procesos de capacitación.

Este estudio busca la identificación de la distribución de género permite valorar si existen condiciones de equidad en el acceso, participación y beneficio de los programas formativos ofrecidos.

Esto permite reconocer las diferencias de género en el entorno laboral contribuye a entender posibles desigualdades o sesgos que puedan incidir tanto en la planificación como en la ejecución de las estrategias de capacitación.

Asimismo, este análisis proporciona insumos importantes para fortalecer políticas institucionales más inclusivas y justas, asegurando que las acciones de desarrollo del talento humano respondan de manera equitativa a las necesidades de todos los colaboradores, sin distinción. A partir de los datos recopilados, se busca no solo describir la composición de género dentro de la organización, sino también reflexionar sobre su impacto en los factores sociales y políticos que condicionan el acceso a la formación y el crecimiento profesional dentro de la Municipalidad.

Gráfico 1
Distribución de los datos del género



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El Gráfico 1 muestra los resultados obtenidos determinado según los datos del género en correspondencia con los grupos definidos en instrumentos de recolección de datos.

El gráfico anterior muestra la distribución de los informantes según su género, lo cual forma parte del análisis demográfico del personal de la Municipalidad de Esparza.

De acuerdo con los resultados, el 68% de los participantes se identifica con el género masculino, mientras que el 32% corresponde al género femenino. Esta distribución evidencia una mayor presencia de hombres dentro del personal encuestado, lo cual permite visualizar un rasgo característico de la composición institucional.

Este dato adquiere relevancia con el estudio, ya que el equilibrio o la disparidad de género puede tener implicaciones en el acceso, la participación y la percepción sobre los procesos de capacitación. Comprender esta proporción ayuda a identificar si existen condiciones diferenciadas que deban ser consideradas en la planificación de acciones formativas, promoviendo así una mayor equidad e inclusión en el fortalecimiento de competencias del recurso humano.

Además, este análisis permite sentar las bases para reflexionar sobre la importancia de incorporar el enfoque de género en la gestión del talento humano, con el fin de garantizar que las oportunidades de crecimiento profesional estén

disponibles de forma equitativa para todas las personas funcionarias, independientemente de su género.

4.2.2 Análisis de los grupos etarios

El análisis de los grupos etarios de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza representa un aspecto clave dentro de la caracterización demográfica de la institución, ya que permite comprender la diversidad generacional presente en el entorno laboral.

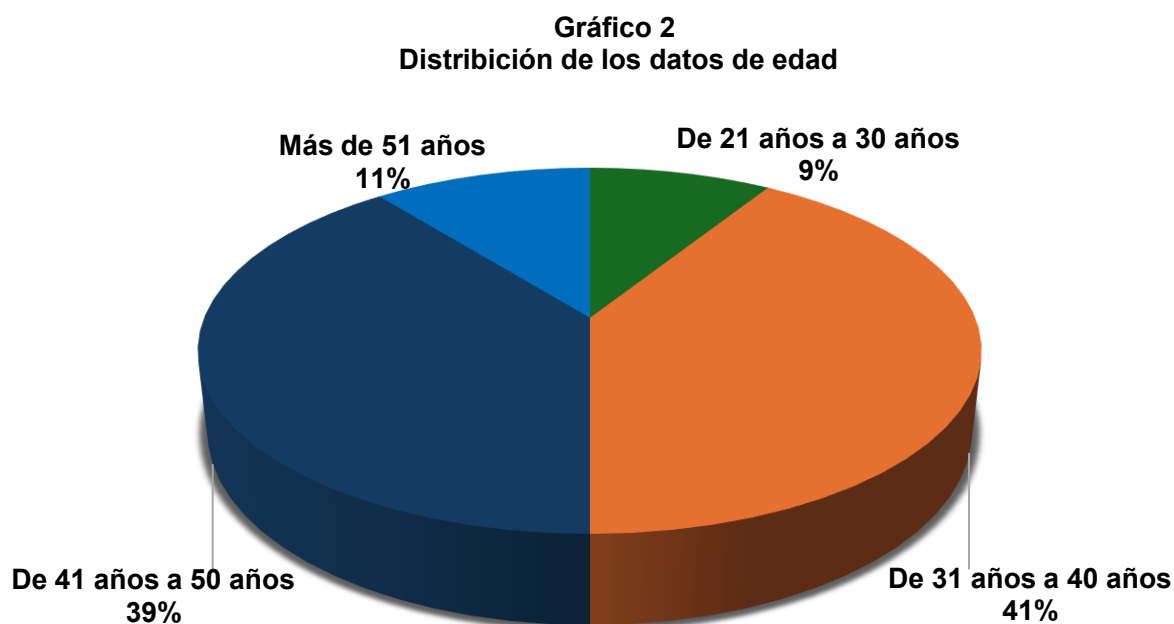
En este sentido, conocer la distribución por edades es fundamental para interpretar de manera más precisa las necesidades, expectativas y estilos de aprendizaje que pueden presentarse entre los funcionarios.

Cada grupo etario posee características particulares que influyen en su forma de interactuar con los procesos de capacitación, adaptarse a nuevas tecnologías, enfrentar cambios organizacionales y asumir el desarrollo profesional. Por ello, este análisis no solo describe la edad de los colaboradores, sino que también busca identificar cómo estas diferencias generacionales pueden incidir en la planificación y efectividad de los programas de formación.

Este conocimiento permite orientar estrategias de capacitación más inclusivas y efectivas, adaptadas a las condiciones reales del personal, favoreciendo

un ambiente de aprendizaje más equitativo y potenciando la modernización institucional que demanda el contexto actual.

El gráfico 2 muestra los datos objetivos sobre los rangos de edad, lo que permite valorar de manera global la composición de los funcionarios por los grupos etarios, para el estudio es importante a fin de cruzar información con la investigación de manera elemental.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior muestra la distribución por grupos etarios de los colaboradores encuestados en la Municipalidad de Esparza, lo cual forma parte del análisis demográfico del recurso humano institucional.

Los resultados reflejan que el grupo con mayor representación corresponde a las personas entre 31 años y 40 años con el 41%, seguido muy de cerca por

quienes tienen entre 41 años y 50 años (tiene por resultados el 39%. En menor proporción se encuentran los colaboradores mayores de 51 años el 11% y finalmente, el grupo de 21 años a 30 años representa apenas el 9% del total de encuestados.

Estos datos evidencian que la mayor parte del personal encuestado se ubica en un rango de edad laboral activa, con experiencia acumulada y, al mismo tiempo, con capacidad para continuar desarrollando nuevas competencias. El análisis de esta variable adquiere relevancia, ya que la edad puede influir en el tipo de metodologías formativas más efectivas, el nivel de familiaridad con herramientas tecnológicas y la disposición hacia procesos de cambio o actualización profesional.

Contar con este panorama permite orientar mejor las estrategias de capacitación, ajustándolas a las características generacionales del personal, y contribuye a promover una gestión más inclusiva, dinámica y coherente con la diversidad etaria presente en la institución.

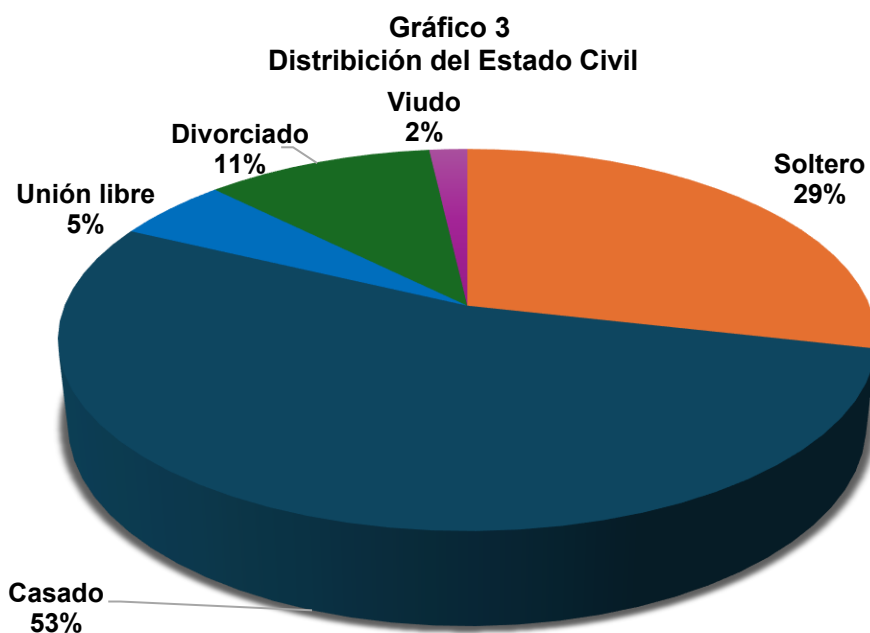
4.2.3 Análisis del estado civil

El análisis del estado civil de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza permite ampliar la comprensión de las características demográficas que inciden en la dinámica institucional y, particularmente, en la manera en que los funcionarios participan en los procesos de capacitación. Por lo tanto, esta variable cobra relevancia al considerar que las condiciones personales así como familiares

de los empleados pueden influir en su disponibilidad de tiempo, prioridades formativas y nivel de compromiso con las actividades de desarrollo organizacional.

Comprender la composición del estado civil en la institución permite identificar posibles necesidades diferenciadas que podrían ser consideradas al momento de programar las capacitaciones, garantizando así una mayor inclusión y efectividad en las estrategias de formación. Asimismo, este análisis aporta elementos para valorar la gestión del recurso humano desde una perspectiva más humana e integral, donde se reconoce la diversidad de realidades personales que conforman el entorno laboral municipal.

Los resultados se muestran en el gráfico 3, en el cual se realiza una distribución por los diferentes condiciones de estado civil que tienen los funcionarios de la Municipalidad de Esparza.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados anteriores demuestran la distribución del estado civil de los funcionarios encuestados en la Municipalidad de Esparza. De acuerdo con los resultados, el 53% del personal se encuentra casado, seguido por el 29% que se identifica como soltero. el 11% corresponde a personas divorciadas, el 5% se encuentra en unión libre y el 2% indicó estar viudo(a).

Estos datos reflejan que más de la mitad del personal cuenta con una estructura familiar formalmente establecida, lo cual puede incidir directamente en su disponibilidad de tiempo, en sus responsabilidades fuera del ámbito laboral y, por ende, en su participación y aprovechamiento de los procesos de capacitación institucional.

Desde la perspectiva el análisis adquiere relevancia al momento de analizar las condiciones personales del recurso humano que podrían influir en su involucramiento con las acciones formativas.

Comprender la composición del estado civil permite ajustar la planificación de las capacitaciones, por ejemplo, considerando horarios más flexibles, modalidades virtuales o acompañamientos diferenciados según las necesidades del personal.

En ese sentido, se contextualiza el proceso de formación dentro de la institución, favoreciendo una gestión más sensible, inclusiva y coherente con las realidades personales de quienes conforman el equipo municipal.

4.2.4 Análisis de la procedencia de los informantes

El análisis de la procedencia de los informantes de la Municipalidad de Esparza permite identificar las distintas realidades geográficas y socioculturales que caracterizan al personal que forma parte de la institución.

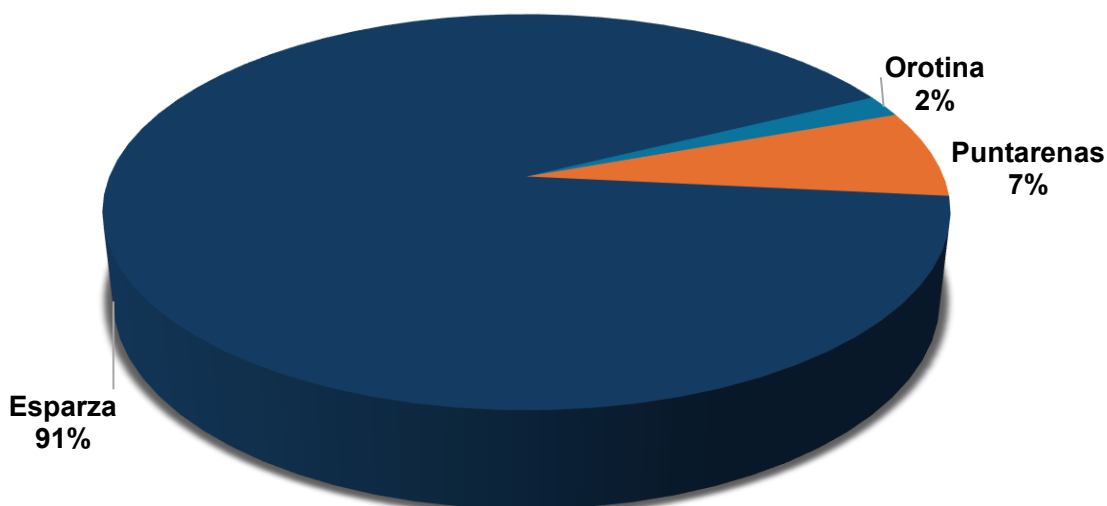
Es importante, comprender el lugar de origen de los funcionarios resulta importante, ya que aporta elementos para valorar la diversidad de perspectivas, experiencias y necesidades que podrían incidir en su participación y aprovechamiento de los procesos de capacitación.

La procedencia de los colaboradores puede reflejar diferencias en el acceso previo a la formación, en la adaptación a nuevas tecnologías, y en las expectativas respecto a su desarrollo laboral, aspectos que deben ser considerados al momento de diseñar estrategias de capacitación más inclusivas y efectivas.

A través de este análisis, se busca fortalecer la lectura integral de la población institucional y aportar insumos que contribuyan a una gestión más equitativa y contextualizada del talento humano.

Los resultados principales de esta variable se muestran en el gráfico 4 con los datos de la procedencia, en la se demuestra la información que proceden los funcionarios de la Municipalidad de Esparza.

Gráfico 4
Distribución de la procedencia



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados reflejan la procedencia geográfica de los funcionarios encuestados de la Municipalidad de Esparza. Según los datos obtenidos, una amplia mayoría del 91% proviene del cantón de Esparza, mientras que el 7% corresponde a personas originarias de Puntarenas y el 2% proviene de Orotina.

Este dato confirma que el recurso humano de la institución tiene un fuerte arraigo local, lo que representa una ventaja al momento de implementar procesos de capacitación, ya que existe una mayor posibilidad de generar identidad institucional, sentido de pertenencia y compromiso con el entorno inmediato.

Además, al tratarse en su mayoría de colaboradores que viven en el mismo cantón, pueden existir mejores condiciones de disponibilidad y participación en actividades presenciales, así como una comprensión más cercana de las necesidades reales del territorio.

Estos resultados permiten interpretar cómo influye la procedencia del personal en el diseño, alcance y enfoque de los programas de formación, así como en la adaptación de los métodos a las características del contexto local.

También, puede servir como insumo para valorar la necesidad de incorporar temas específicos relacionados con la identidad del lugar, el desarrollo cantonal y la atención a las comunidades.

La información es pertinente para catalogar la proveniencia de los colaboradores relacionados con la oportunidad y necesidad de conocimiento, que permite determinar la cultura, orígenes, usos y costumbres como parte de la dimensión que implica la cultura organizacional.

4.2.5 Análisis de la escolaridad de los informantes

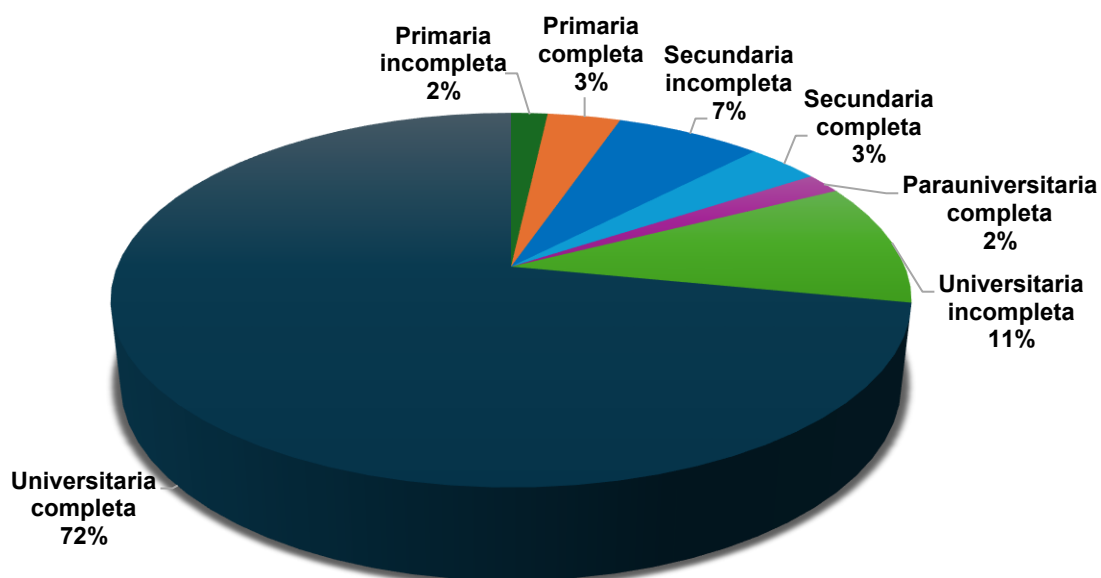
El análisis del nivel de escolaridad de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza permite comprender mejor las condiciones educativas de la población institucional y su relación con los procesos de capacitación. El análisis detalladamente de esta variable resulta de especial importancia, ya que el nivel académico alcanzado por los funcionarios influye directamente en su desempeño laboral, en su adaptabilidad a los cambios organizacionales y en su participación en las acciones formativas. Identificar la escolaridad del personal no solo ofrece un panorama general sobre el capital humano con que cuenta la institución, sino que

también permite orientar mejor los esfuerzos de capacitación, ajustándolos a las capacidades y necesidades reales de aprendizaje de los colaboradores.

Este análisis aporta elementos fundamentales para fortalecer la planificación de programas que impulsen el crecimiento profesional y contribuyan a la modernización institucional que demanda el entorno actual.

Los principales resultados se muestran en el gráfico 5, en el cual se puede observar la composición del nivel de educativo de los funcionarios de la municipalidad en estudio, lo que permite en gran medida relacionar lo puestos con su nivel de escolaridad y las áreas de conocimiento pertinentes de la municipalidad. Asociado a ello, la relevancia en cuanto a la necesidad en diversos campos de capacitación oportuna.

Gráfico 5
Distribución de la Escolaridad de los informantes



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior muestra el nivel educativo alcanzado por los funcionarios encuestados en la Municipalidad de Esparza. Los datos evidencian que una amplia mayoría del 72% cuenta con estudios universitarios completos, mientras que el 11% posee formación universitaria incompleta.

El resto de la muestra presenta niveles más bajos de escolaridad con el 7% con secundaria incompleta, el 3% con secundaria completa, el 3% con primaria completa, el 2% con primaria incompleta y el 2% con formación parauniversitaria completa.

Este perfil académico refleja que el personal municipal está compuesto, en su mayoría, por funcionarios con un alto nivel de formación formal, lo cual representa una fortaleza significativa para la institución en términos de capacidad técnica, criterio profesional y potencial para el desarrollo de competencias más especializadas. Sin embargo, se observa un pequeño pero importante grupo con niveles educativos más bajos, lo cual sugiere la necesidad de asegurar estrategias inclusivas en los procesos de capacitación, garantizando que la formación responda a las distintas realidades y posibilidades de aprendizaje dentro de la organización.

Los resultados son claves, al analizarlos pues el grado de preparación académica del recurso humano y valorar si los métodos de capacitación utilizados están alineados con las capacidades del personal. A la vez, esto permite proyectar escenarios de mejora, orientados a fortalecer la actualización continua, la formación técnica específica y la equidad de acceso al desarrollo profesional.

4.2.6 Ubicación laboral – Departamentos participantes

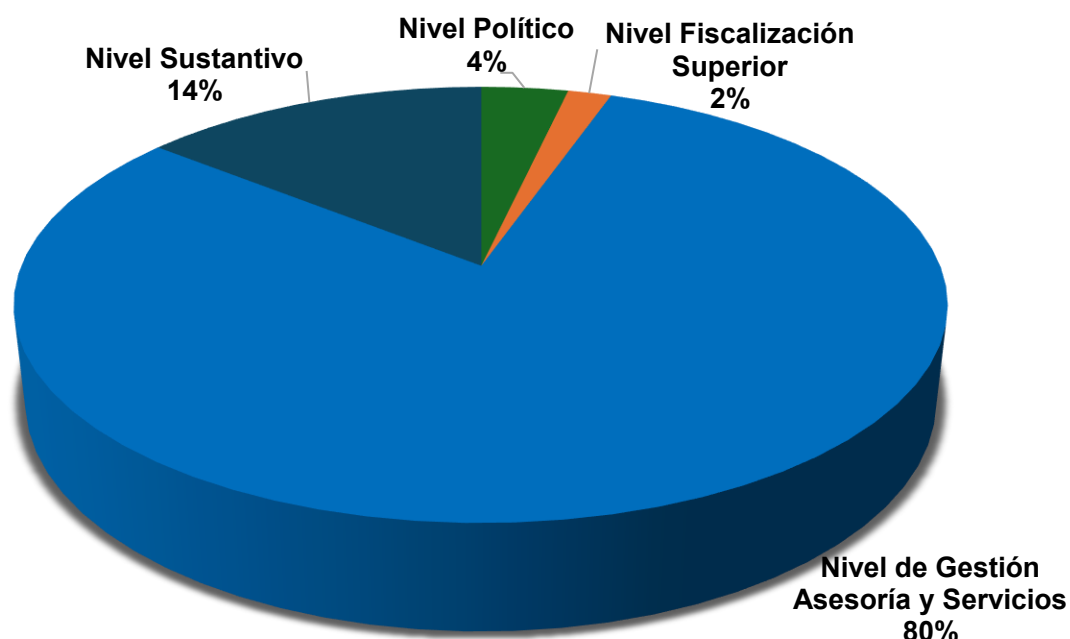
El análisis de la ubicación laboral de los colaboradores, según los departamentos a los que pertenecen dentro de la Municipalidad de Esparza, permite tener una visión más clara de la distribución organizativa de los funcionarios participantes en el estudio.

En este apartado resulta relevante, ya que el departamento donde cada colaborador se desempeña puede influir en sus necesidades de formación, en sus prioridades de desarrollo y en su grado de exposición a los cambios tecnológicos y administrativos.

Comprender la ubicación laboral, también, permite analizar si existen diferencias en el acceso a las oportunidades de capacitación entre distintas áreas, lo cual es fundamental para valorar la equidad y efectividad de los métodos formativos aplicados.

Así, este análisis contribuye a enriquecer la interpretación de los resultados y a identificar posibles áreas de mejora para fortalecer la gestión del talento humano en la institución. Los datos se muestran en el grafico 6.

Gráfico 6
Distribución de la estructura orgánica a la que pertenecen los informantes



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

La distribución del personal encuestado según el nivel de la estructura orgánica al que pertenece dentro de la Municipalidad de Esparza, por lo que el gráfico anterior, muestra los resultados que indican que el 80% de los informantes se ubica en el nivel de gestión, asesoría y servicios, lo que representa la mayoría del personal participante en el estudio. A este grupo le sigue el 14% que pertenece al nivel sustantivo, el 4% al nivel político y el 2% al nivel de fiscalización superior.

Esta distribución evidencia que la mayor parte del personal encuestado desempeña funciones operativas y de apoyo a la gestión institucional, lo cual otorga un valor significativo a sus respuestas, ya que representan a quienes están directamente involucrados en los procesos cotidianos, incluyendo los espacios de

capacitación. Además, el hecho de que solo el 4% y el 2% correspondan a niveles político y de fiscalización, respectivamente, plantea un panorama en el que las acciones formativas deben ser pensadas, principalmente, para fortalecer la base técnica y operativa de la institución.

En el contexto del estudio, los resultados son fundamentales para interpretar el alcance y la orientación de los planes de capacitación, ya que esto permite comprender a qué nivel de la estructura pertenecen los funcionarios permite ajustar los contenidos, metodologías y objetivos de las acciones formativas, favoreciendo que estas respondan de forma más precisa a las funciones reales de cada segmento del personal institucional.

Asimismo, este análisis permite reflexionar sobre la necesidad de involucrar de forma más activa a los niveles político y de fiscalización en los procesos de formación, ya que su participación también resulta clave para consolidar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo como pilar del desarrollo institucional.

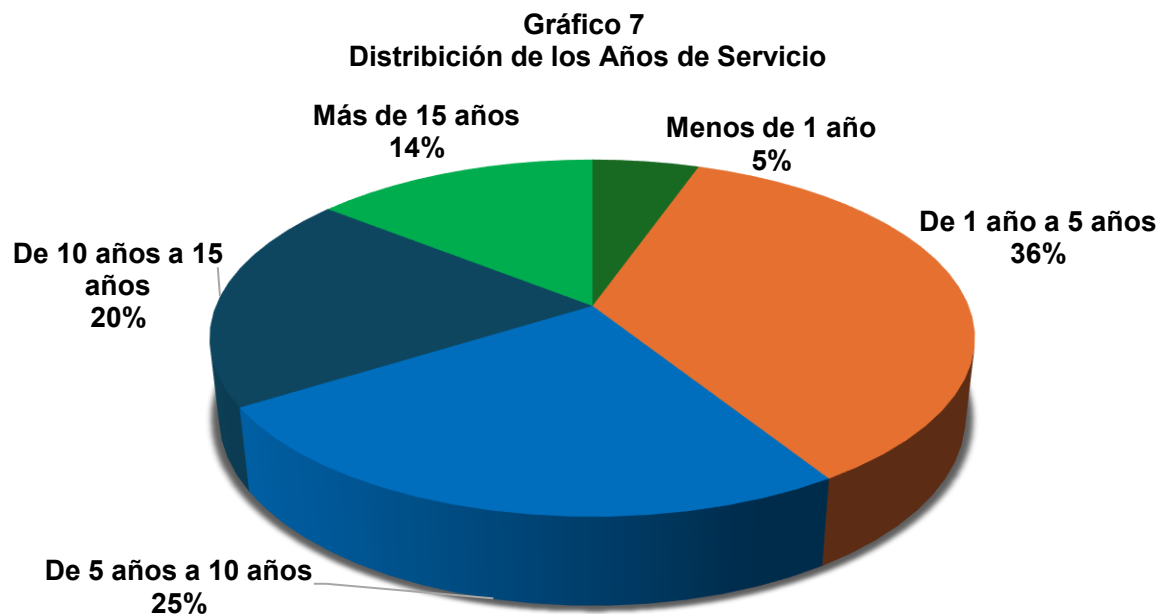
4.2.7 Análisis de los años de servicio

El análisis de los años de servicio de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza permite identificar la trayectoria laboral del personal y su vínculo con los procesos de capacitación impulsados por la institución. Conocer el tiempo de permanencia de los funcionarios adquiere especial relevancia, ya que la experiencia

acumulada, la adaptación al cambio y la apertura hacia nuevas estrategias formativas pueden variar de acuerdo con los años de servicio.

Este análisis contribuye a interpretar si las políticas de capacitación responden adecuadamente tanto a las necesidades de actualización de los colaboradores con mayor trayectoria, como a los procesos de inducción y fortalecimiento de competencias de quienes se han incorporado recientemente. A su vez, permite valorar el grado de consolidación de la cultura organizacional en torno a la formación continua, aspecto esencial para fortalecer la eficiencia y modernización institucional.

Los resultados se muestran en el Gráfico 7, el cual refleja datos acerca de los años de servicio, lo cual permite generar un análisis ampliado y comparativo con la importancia y alcance de los métodos por los cuales la municipalidad emplea para capacitar a sus colaboradores o las metodologías empleadas. Por lo que este dato es relevante para cotejar información pertinente.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados reflejados en el gráfico anterior, presenta la distribución del personal encuestado según los años de servicio en la Municipalidad de Esparza.

De acuerdo con los resultados, el 36% de los funcionarios cuenta con una antigüedad de 1 año a 5 años, seguido por el 25% que ha laborado entre 5 años y 10 años, el 20% con entre 10 años y 15 años, el 14% con más de 15 años de servicio y el 5% que tiene menos de 1 año en la institución.

Este dato permite observar que una parte significativa del personal el 61% cuenta con menos de 10 años de experiencia, lo cual evidencia un grupo con recorrido institucional en formación, con posibilidad de adaptarse a nuevos procesos y, al mismo tiempo, con apertura para recibir herramientas actualizadas que fortalezcan su desempeño.

Por su parte, el 34% representa al personal con más de 10 años de servicio, lo cual también refleja la presencia de funcionarios con experiencia consolidada, cuyas trayectorias pueden aportar una visión valiosa en la implementación y mejora de los programas de capacitación.

Este resultado cobra especial relevancia para el estudio, ya que permite interpretar cómo la antigüedad laboral puede incidir en las necesidades, prioridades y expectativas de formación del personal. Por ejemplo, quienes tienen menor tiempo de ingreso pueden requerir procesos de inducción o acompañamiento inicial,

mientras que los funcionarios con más años de servicio podrían beneficiarse de programas de actualización, liderazgo o especialización técnica.

En este sentido, el análisis aporta una base importante para diseñar estrategias formativas diferenciadas, tomando en cuenta el tiempo de experiencia institucional y contribuyendo así a una gestión del talento humano más eficiente, equitativa y ajustada a las realidades del personal.

4.2.8 Análisis global de la caracterización demográfica y la importancia para el estudio

La caracterización de los informantes según su género, edad, estado civil, procedencia, nivel educativo, ubicación dentro de la estructura organizativa y años de servicio, permite comprender con mayor profundidad la composición real del recurso humano en la Municipalidad de Esparza. Este panorama brinda un marco referencial valioso para interpretar las condiciones personales, sociales y laborales que influyen directamente en la forma en que los funcionarios se relacionan con los procesos de capacitación institucional.

Entender quiénes conforman la organización es el punto de partida para diseñar estrategias de formación más inclusivas, pertinentes y realistas.

Cada una de estas variables refleja dimensiones que pueden condicionar el acceso, la participación y el aprovechamiento de las acciones formativas, por lo

tanto, su análisis no se limita a una descripción estadística, sino que constituye una oportunidad para alinear las metodologías y los contenidos de capacitación con las verdaderas características y necesidades del personal.

Por lo tanto, este análisis demográfico no solo fortalece la lectura crítica de los resultados, sino que también aporta una base sólida para repensar la planificación de los planes de capacitación desde una mirada más contextualizada, equitativa y centrada en el desarrollo humano como eje de la gestión institucional.

4.3 Análisis Métodos en la gestión de desarrollo de planes y metodologías para el proceso de capacitación

El presente apartado tiene como propósito analizar los métodos utilizados en la gestión y desarrollo de los planes de capacitación, así como las metodologías aplicadas en el proceso formativo del recurso humano en la Municipalidad de Esparza. Este análisis resulta de vital importancia, ya que permite comprender de manera integral cómo se estructura, organiza y ejecuta la formación del personal, y cuáles son los criterios que guían la toma de decisiones en esta materia.

La gestión adecuada de los planes de capacitación y la correcta elección de metodologías formativas impactan directamente en la eficiencia organizacional, en la modernización de los procesos administrativos y en la capacidad de adaptación de los funcionarios frente a las exigencias del entorno actual.

Asimismo, el análisis de estos métodos permite identificar las fortalezas y debilidades en la planificación, implementación y evaluación de los programas de formación, así como reconocer el nivel de alineación existente entre las necesidades reales del personal y las acciones ejecutadas por la institución.

En este sentido, a través de este apartado, se busca aportar una visión crítica y constructiva sobre el estado actual del proceso de capacitación en la municipalidad, resaltando su relevancia estratégica para el fortalecimiento institucional, el desarrollo del talento humano y el impulso de una gestión pública más eficiente y sostenible.

4.3.1 Elaboración de planes de capacitación

La elaboración de planes de capacitación representa un componente fundamental dentro de la gestión del recurso humano en la Municipalidad de Esparza, por lo que analizar este proceso adquiere especial relevancia, ya que permite valorar cómo se planifican las acciones formativas, es decir, qué criterios se toman en cuenta y en qué medida se responde con las necesidades reales del personal, claro está con base en los elementos de uso como técnicas y herramientas que utiliza a favor para este contexto.

Es importante determinar que un plan de capacitación bien estructurado no solo orienta el desarrollo de competencias técnicas y transversales, sino que

también fortalece la eficiencia institucional, fomenta la innovación organizacional y mejora la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

Este apartado busca interpretar las prácticas actuales en la elaboración de planes de formación, identificar fortalezas y áreas de oportunidad, y aportar insumos que permitan optimizar los procesos de diseño y gestión de las acciones formativas en la institución.

Los resultados, que se muestran a continuación, permiten determinar sobre los procedimientos acerca de los planes de capacitación en sentido consultar a los informantes con el fin de contrastar los resultados establecidos por las autoridades de la institución, en este caso el jefe de Recursos Humanos y la Vicealcaldesa. El Gráfico 8 reflejan los datos obtenidos.

Las autoridades indican en gran medida que la institución si cuenta con un plan de capacitación, sin embargo al consultar a los colaboradores la respuesta es la siguiente:



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico 8 presenta la percepción de los funcionarios en relación con la existencia de un plan de capacitación institucional en sus respectivos departamentos.

De acuerdo con los datos, el 68% de los encuestados afirma no tener conocimiento de que exista un plan, mientras que el 14% ha escuchado sobre el plan pero no tiene detalles al respecto. Solamente el 18% indica estar plenamente informado.

Este resultado evidencia una marcada desconexión entre la planificación institucional y la comunicación efectiva hacia el personal, ya que más de cuatro de cada cinco funcionarios (82%) no tienen claridad sobre la existencia o contenido del plan de capacitación, a pesar de que las autoridades consultadas en entrevista aseguran que sí existe un plan y que se implementa de forma continua.

La diferencia entre lo que declaran las autoridades y lo que perciben los colaboradores sugiere que, aunque la institución cuente con una planificación formal en materia de capacitación, existen fallas importantes en su difusión, socialización y apropiación por parte del recurso humano.

Esta situación puede limitar el impacto de las acciones formativas, ya que la falta de conocimiento sobre los objetivos, contenidos así como las oportunidades de capacitación puede generar desinterés, baja participación y poca alineación con las necesidades reales del personal.

Este hallazgo resalta la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna, así como de involucrar activamente a los funcionarios en el diseño y seguimiento de los planes de capacitación, promoviendo una cultura más participativa, transparente y coherente con los principios de gestión del talento humano.

4.3.1.1 Participación en la elaboración de los planes de capacitación

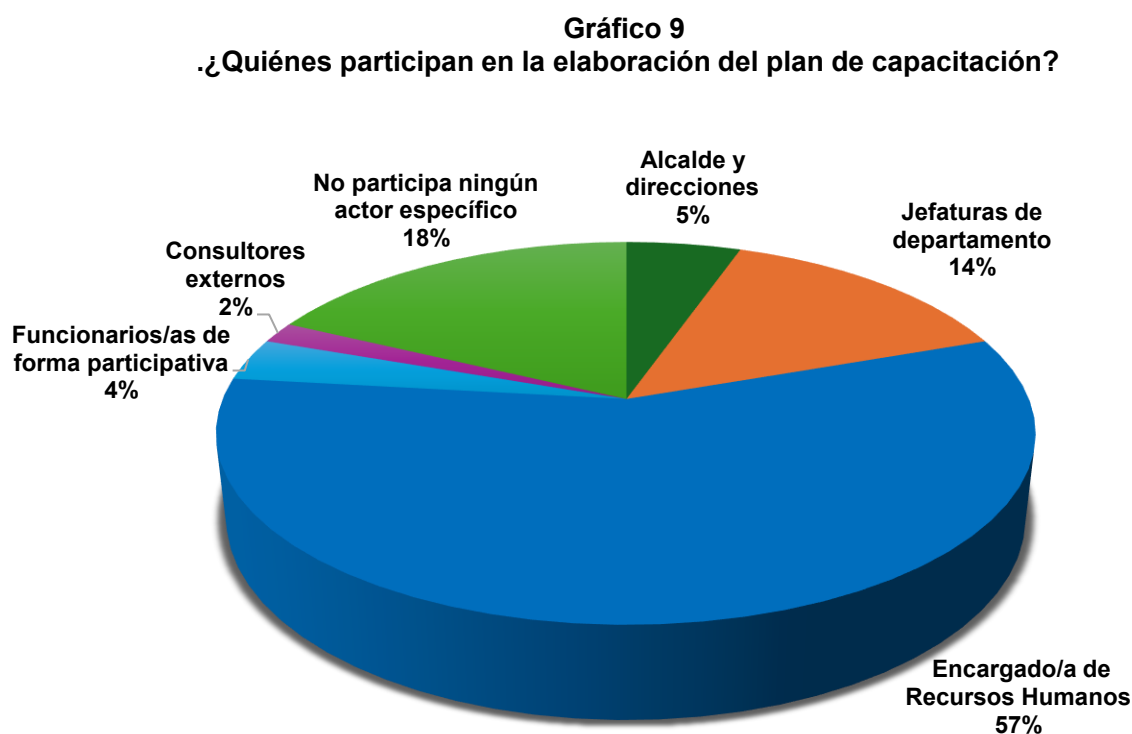
La participación de los colaboradores en la elaboración de los planes de capacitación constituye un aspecto clave para asegurar que las acciones formativas respondan a las necesidades reales del personal y estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución. El análisis de este componente resulta fundamental para comprender el nivel de inclusión y consulta que caracteriza los procesos de planificación en materia de capacitación, en este caso particular se cruza con el aporte de las autoridades a quienes se les aplica la entrevista.

Involucrar a los funcionarios en la identificación de necesidades, definición de contenidos y priorización de temas permite no solo enriquecer los planes de formación, sino también fortalecer el compromiso y la motivación del recurso humano hacia su propio desarrollo profesional. La participación activa del personal favorece una cultura organizacional más abierta, participativa y orientada a la mejora continua, aspectos esenciales para impulsar la modernización y eficiencia institucional.

A partir de este análisis, se busca valorar en qué medida la Municipalidad de Esparza promueve espacios de consulta y retroalimentación en el diseño de los planes de capacitación, y cómo esta práctica impacta en la calidad, pertinencia y efectividad de las acciones formativas implementadas.

En la entrevista de las autoridades los resultados indican que los que participan para la elaboración de los planes corresponde a las Jefaturas de departamento y el Encargado de Recursos Humanos.

Por lo tanto, se considera importante consultar a los colaboradores a fin de contar con su percepción al respecto, por lo que los resultados se muestran en el gráfico 9.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior muestra la percepción de los funcionarios respecto a quiénes participan en la elaboración del plan de capacitación en la Municipalidad de Esparza.

Según los datos recabados, el 57% de los encuestados indica que es el encargado o encargada de Recursos Humanos quien lidera este proceso, seguido por el 14% que señala la participación de las jefaturas de departamento, el 5% identifica al alcalde y las direcciones, el 4% menciona la participación de los propios funcionarios y el 2% refiere la intervención de consultores externos. No obstante, destaca que el 18% de los participantes afirma que no interviene ningún actor específico en la elaboración del plan, lo cual sugiere una importante percepción de desvinculación institucional sobre este tema.

Este resultado revela una fuerte centralización del proceso de planificación de la capacitación en el área de Recursos Humanos y una participación limitada e incluso nula por parte de otros actores clave, como las jefaturas o los propios funcionarios.

Lo anterior representa un punto de contraste importante con las declaraciones emitidas por las autoridades durante la entrevista, en las que se afirma que la elaboración de los planes formativos es un proceso abierto y consultado, en el que se recogen criterios técnicos, diagnósticos internos y aportes desde diferentes áreas.

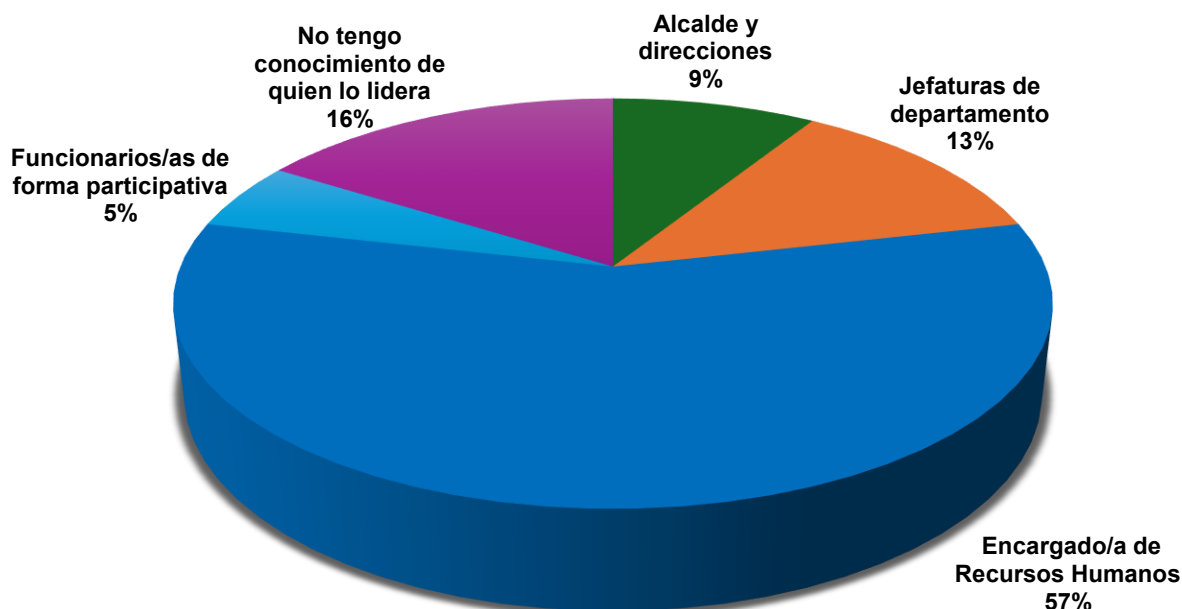
Desde un análisis crítico, los resultados evidencian una brecha entre el discurso institucional y la percepción del personal, lo cual podría estar vinculado a una limitada comunicación sobre los mecanismos de participación o bien a una práctica institucional que aún no ha logrado consolidar espacios reales de consulta y construcción conjunta en torno a la capacitación.

Si bien, la responsabilidad técnica recae en el departamento de Recursos Humanos, una estrategia verdaderamente participativa debería garantizar que las necesidades, ideas y aportes de los diferentes niveles organizacionales sean escuchados, valorados e incorporados en el diseño de los planes.

Esta información permite reflexionar sobre la necesidad de fortalecer los canales de diálogo, de mejorar la trazabilidad de los aportes realizados y de visibilizar los procesos participativos existentes, con el fin de consolidar una cultura institucional más horizontal, colaborativa y centrada en el desarrollo del talento humano.

En esta misma línea de consulta, se pregunta a los funcionarios ¿Quién considera usted que lidera principalmente la elaboración del plan de capacitación institucional? los resultados obtenidos se muestran en el grafico 10.

Gráfico 10
¿Quién considera usted que lidera principalmente la elaboración del plan de capacitación institucional?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El Gráfico 10 evidencia la percepción del personal respecto a quién lidera principalmente la elaboración del plan de capacitación institucional. De acuerdo con los resultados, el 57% de los funcionarios identifica al encargado o encargada de Recursos Humanos como la figura principal en este proceso, seguido por el 13% que menciona a las jefaturas de departamento, el 9% a la Alcaldía y direcciones, el 5% a los funcionarios que participan de forma activa y el 16% declara no tener conocimiento sobre quién lidera la planificación.

Este resultado muestra una coherencia importante con el gráfico 9, donde también señala que el liderazgo y participación predominante en la elaboración del plan recae sobre Recursos Humanos. No obstante, mientras el gráfico anterior se centraba en quiénes participan del proceso, este segundo gráfico permite

profundizar en la percepción sobre el liderazgo, evidenciando que, para la mayoría del personal, la gestión de la capacitación es centralizada y técnica, con baja participación visible de otras figuras institucionales o del mismo personal operativo.

Esto resulta más significativo en este análisis comparativo es que, a pesar de que la participación de otros actores como las jefaturas, los funcionarios o los niveles directivos está contemplada en el discurso institucional, su presencia es aún poco reconocida por el personal.

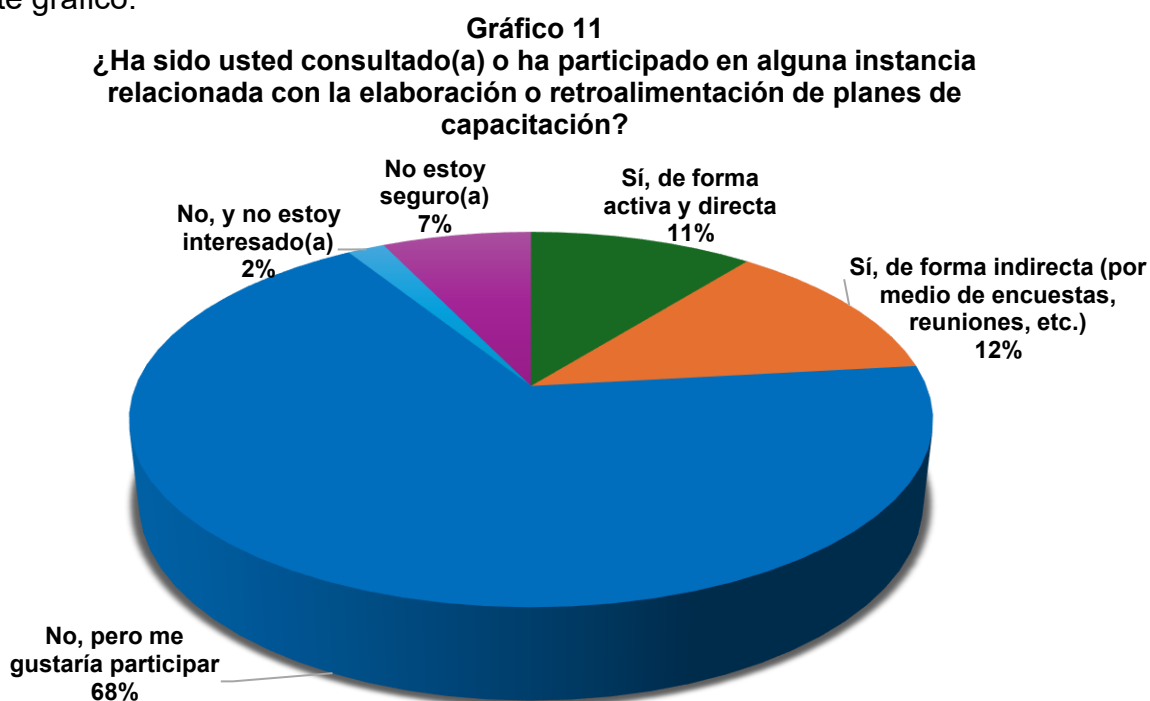
Además, el hecho de que el 16% de los funcionarios indique desconocer quién lidera el proceso, pone en evidencia una posible debilidad en la comunicación interna y en la transparencia del proceso de planificación formativa. Esta información resulta clave para reflexionar sobre el nivel de apropiación, claridad y participación que percibe el personal respecto a un proceso que debería ser transversal, estratégico y compartido.

En este sentido, la coincidencia de ambos gráficos en cuanto al protagonismo de Recursos Humanos reafirma su rol técnico dentro de la institución; sin embargo, también visibiliza la necesidad de fortalecer el enfoque participativo y la comunicación organizacional, de manera que el plan de capacitación sea reconocido como una herramienta colectiva, construida desde diversas voces y necesidades reales del entorno municipal. Es importante destacar, que los diagnósticos permiten focalizar las necesidades, lo que permite a través de los instrumentos que recursos humanos emplee recopilar información con participación

de los funcionarios de los diverso niveles, establecido la oportunidad de desarrollo de planes a través de criterios importantes revelados por medio de los principales actores, a quienes les es requerida la capacitación.

Este es un elemento clave para que las autoridades lo tomen en consideración, porque los planes de capacitación deberían contar con el nivel de oportunidad participativo de diversas áreas y no solo concentrado por autoridades, ya que dimensionarlo permite reconocer las necesidades reales, la situación es saber establecer instrumentos que permita obtener variedad de información con los informantes claves que están conscientes de sus necesidades inmediatas.

Asimismo, se pregunta en concordancia con la consulta anterior, si las autoridades o responsables de los planes de capacitación, les han consultado o han permitido participar en alguna instancia relacionada con la elaboración o retroalimentación de planes de capacitación, los resultados se reflejan en el siguiente gráfico.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior, ofrece una visión clara sobre el grado de participación y consulta que han tenido los funcionarios en relación con la elaboración o retroalimentación de los planes de capacitación institucional.

Según los resultados, el 68% manifiesta no haber sido consultado, pero expresa interés en participar, mientras que el 12% indica que ha participado de forma indirecta, por medio de encuestas o reuniones. Solo el 11% ha participado de forma activa y directa. Por otra parte, el 7% no está seguro de haber sido parte del proceso y el 2% no tiene interés en involucrarse.

Estos datos reafirman lo evidenciado en los gráficos anteriores: si bien se reconoce la existencia de un proceso liderado principalmente por Recursos Humanos, la participación del personal es baja, y más preocupante aún, existe una falta de claridad sobre los mecanismos de involucramiento.

La cantidad de funcionarios que expresa no haber sido consultado, pero que desea ser parte, pone en evidencia un potencial valioso para construir un proceso de capacitación más participativo, pero actualmente desaprovechado.

En contraste con lo expresado por algunas autoridades institucionales, afirman contar con metodologías participativas en la elaboración de los planes, la percepción de los funcionarios refleja una experiencia distinta, marcada por la centralización y la escasa visibilidad de espacios reales de consulta.

Este desfase puede estar relacionado con debilidades en la comunicación interna, en la trazabilidad de las acciones o en la forma en que se interpretan los procesos participativos desde los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Desde la perspectiva existe disposición del personal para involucrarse en la construcción de los planes, lo cual debería ser canalizado mediante herramientas claras, accesibles y constantes que fortalezcan el sentido de pertenencia y garanticen que las acciones formativas respondan a necesidades reales y colectivamente identificadas.

En este gráfico no solo refleja un bajo nivel de participación efectiva, sino también el deseo latente de los colaboradores por ser parte del proceso, lo que obliga a repensar las dinámicas actuales de planificación para transitar hacia un modelo más abierto, transparente y colaborativo en la gestión de la capacitación institucional.

4.3.1.2 Percepción sobre la respuesta del plan de capacitación a las necesidades reales de formación

Dentro de este mismo contexto de análisis, el cual tiene un punto de relación con lo anterior, se consulta sobre si el plan de capacitación o instrumento utilizado responde a las necesidades reales del personal, las autoridades de la institución entrevistas, indican en el 100% que están totalmente de acuerdo, sin embargo, las

respuesta de los colaboradores no están alienadas con esta respuesta, los resultados indican lo siguiente, según se muestra en el gráfico 12.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior, presenta la percepción del personal en relación con el grado de correspondencia entre el plan de capacitación institucional y sus necesidades reales de formación para la mejora de las competencias o desarrollo profesional.

La consulta plantea la eficacia del plan, las respuestas están distribuidas por actores que participan en su formulación y la pertinencia de que los planes verdaderamente cuenten con las capacitaciones que los funcionarios requieren para la mejora de sus conocimientos en diversos ámbitos.

En este sentido, partiendo del objetivo planteado, el análisis se centra en el nivel de oportunidad y percepción sobre si el plan responde efectivamente a las necesidades del personal, determinando que, en primera instancia, el contexto de análisis primario, en respuesta de las autoridades entrevistadas expresan, en el 100% de los casos, que están totalmente de acuerdo en que el plan de capacitación responde a las necesidades reales del personal, destacando una confianza plena en el instrumento y en el proceso metodológico aplicado. Sin embargo, esta afirmación entra en evidente contraste con la percepción del personal encuestado en gráficos anteriores, en los que la mayoría manifestó no haber participado en su elaboración (Gráfico 11), no saber quién lidera el proceso (Gráfico 10) o simplemente no haber sido consultado.

Este desfase evidencia una brecha importante entre la percepción institucional desde la administración superior y la vivencia del personal operativo, lo cual pone en duda el alcance real del plan como herramienta diagnóstica y formativa efectiva.

El plan puede existir, incluso estar bien estructurado técnicamente, pero si no logra conectar con las expectativas, demandas y experiencias del recurso humano, pierde pertinencia como instrumento de desarrollo.

En este sentido, el análisis reafirma la necesidad de fortalecer la validación interna del plan, no solo desde la visión de quienes lo elaboran o gestionan, sino también desde quienes lo reciben y ejecutan.

Garantizar que el contenido formativo responda realmente a las competencias requeridas en el puesto de trabajo, a los desafíos del entorno municipal y a los objetivos personales de crecimiento profesional, exige un enfoque más participativo, dialógico y continuo.

Desde la perspectiva de este estudio, que analiza factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación institucional, se concluye que la percepción de oportunidad y utilidad del plan no puede limitarse al criterio de las autoridades, sino que debe construirse desde una lectura más integral, sensible y representativa de la realidad del personal municipal.

4.3.1.3 Frecuencia de actualización del plan de capacitación

El análisis de la frecuencia con la que se actualiza el plan de capacitación institucional permite valorar el grado de dinamismo, pertinencia y adaptabilidad que posee este instrumento dentro del contexto organizacional.

Este análisis resulta determinante para valorar si las acciones formativas responden efectivamente con los cambios del entorno, a las necesidades emergentes del personal y principalmente con los procesos de mejora continua que demanda la gestión pública actual.

Contar con un plan de capacitación que se revisa y ajusta de forma periódica no solo garantiza una mayor alineación con los objetivos estratégicos

institucionales, sino que también fortalece la capacidad de respuesta de la organización ante transformaciones tecnológicas, nuevas normativas, rotación de personal o rediseños funcionales.

Por tanto, este análisis permite identificar el nivel de compromiso institucional con la actualización del talento humano y aporta elementos para valorar la sostenibilidad y efectividad de la planificación formativa en el tiempo.

Dentro del análisis de la elaboración de los planes de capacitación, se consulta a las autoridades de la Municipalidad de Esparza acerca de la frecuencia con que se actualizan dichos planes. Las respuestas obtenidas se distribuyen equitativamente en dos criterios: el 50% señala que la actualización se realiza de manera anual, mientras que el otro 50% indica que depende de la demanda y necesidades que surjan entre el personal funcionario, es decir, se realiza únicamente cuando las circunstancias lo ameritan.

Este resultado refleja una falta de uniformidad y claridad en los procesos de actualización del plan, ya que, aunque algunas autoridades mencionan que se programa anualmente, en concordancia con el ejercicio económico de la municipalidad y los recursos destinados para capacitación, otras plantean que la actualización es ocasional, sujeta a condiciones puntuales.

Esta diferencia en las respuestas no solo evidencia inconsistencia en la planificación institucional, sino que también pone en duda el grado de formalización del proceso como parte de una política de desarrollo profesional sostenida.

Desde la perspectiva del presente estudio, que examina los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación, este hallazgo resulta especialmente relevante.

Un plan que no cuenta con un esquema de actualización definido y conocido por todas las partes involucradas pierde efectividad como instrumento de gestión estratégica y se vuelve reactivo en lugar de preventivo o proyectivo.

Esto puede limitar la capacidad de respuesta de la institución frente a cambios normativos, avances tecnológicos o nuevas competencias requeridas por los puestos de trabajo.

Por lo tanto, si bien la demanda y la flexibilidad son elementos válidos en un entorno cambiante, la ausencia de una frecuencia clara y estandarizada debilita la estructura del proceso formativo institucional, afectando directamente su coherencia, alcance y sostenibilidad en el tiempo.

Con el propósito de validar el nivel de conocimiento que poseen los funcionarios sobre la actualización de los planes de capacitación y contrastarlo con las respuestas otorgadas por las autoridades institucionales, se plantea un análisis

específico que permite valorar el grado de comunicación interna así como la transparencia que han empleado en el manejo de la información relacionada con los procesos formativos.

Esta variable adquiere especial relevancia dentro del contexto de mejora continua, considerando que una organización que apuesta por la actualización de la educación continua debe garantizar que su personal esté debidamente informado sobre las estrategias que se implementan para su desarrollo profesional.

El Gráfico 13 expone los resultados obtenidos acerca del nivel de conocimiento que los funcionarios manifiestan tener respecto a la actualización de los planes de capacitación.

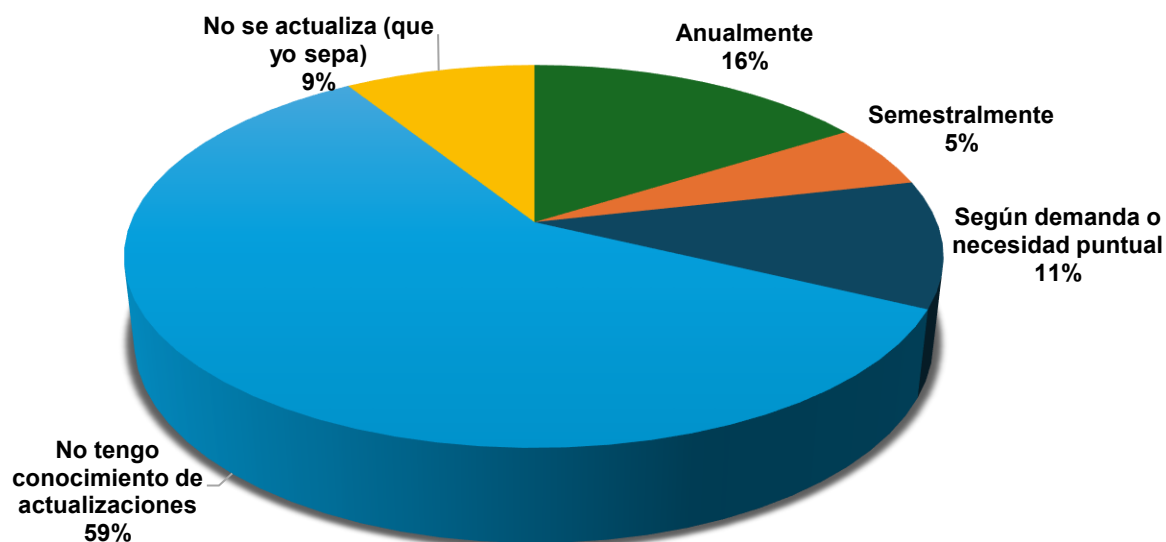
Estos datos no solo permiten medir la eficacia de los canales de comunicación institucionales, sino que también aportan evidencia para interpretar si los esfuerzos en materia de capacitación son reconocidos, comprendidos y valorados por quienes forman parte activa de la estructura organizativa.

Es muy importante canalizar el proceso de comunicación real, en el que muchas veces las autoridades piensan no son necesarias y que es material únicamente de su administración, error común estimado de manera general, lo que provoca una situación de falta de aclaración o de resultados esperados, dependiendo de la planificación.

La información obtenida revela, además, resultados críticos sobre la coherencia entre lo que la organización proyecta como política de capacitación y la percepción que realmente se instala en el personal.

Este contraste resulta fundamental para el estudio, en donde se identifican áreas de oportunidad para fortalecer la gestión comunicativa, asociado a consolidar una cultura de formación continua verdaderamente visible y participativa.

Gráfico 13
¿Con qué frecuencia ha percibido usted que se revisa, actualiza o adapta el plan de capacitación en la institución?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior refleja la percepción de los funcionarios sobre la frecuencia con la que consideran que se revisa, actualiza o adapta el plan de capacitación institucional.

De acuerdo con los resultados, el 59% de los colaboradores manifiesta no tener conocimiento sobre las actualizaciones, mientras que el 16% indica que la actualización se realiza de manera anual, el 11% refiere que se da según demanda o necesidad puntual, el 5% considera que se realiza semestralmente y el 9% señala que, según su percepción, no se actualiza.

Este hallazgo resulta relevante al contrastarlo con las declaraciones de las autoridades de la Municipalidad de Esparza, quienes indicaron que el proceso de actualización de los planes se distribuye equitativamente: el 50% afirma que se realiza anualmente y el 50% señala que depende de las necesidades emergentes. Aunque las autoridades reconocen una falta de uniformidad en la actualización, los resultados obtenidos, desde la percepción del personal profundizan aún más en esta brecha, evidenciando una desconexión considerable entre la gestión institucional de los planes y el nivel de información oportuna transmitida a los funcionarios.

En este sentido, más de la mitad del personal declare no tener conocimiento sobre la actualización de los planes no solo sugiere debilidades en los procesos de comunicación interna, sino que también cuestiona la efectividad del plan como herramienta viva de mejora continua.

En una organización que busca fortalecer la educación continua y el desarrollo del talento humano, los planes de capacitación deben ser no solo

elaborados y actualizados, sino también difundidos, apropiados y reconocidos por toda la estructura institucional.

Desde la perspectiva de este estudio, que analiza los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación, este resultado reafirma que la ausencia de claridad en la frecuencia de actualización debilita el impacto formativo del plan, limita su proyección estratégica y afecta la sostenibilidad de los procesos de capacitación en el tiempo.

Además, pone en evidencia que la percepción del personal no solo debe ser escuchada, sino incorporada como criterio fundamental para diseñar planes de formación que realmente respondan a las necesidades dinámicas de la organización y de sus colaboradores.

4.3.1.4 Comparación de resultados en el nivel de efectividad del plan de capacitación ante las necesidades de los funcionarios y la frecuencia de su actualización

Al comparar los resultados obtenidos en el gráfico 12, que analiza la percepción sobre si el plan de capacitación institucional responde a las necesidades reales de formación o desarrollo profesional, con los hallazgos del gráfico 13, que valora el conocimiento de los funcionarios respecto a la frecuencia de actualización del plan, se evidencia una importante incoherencia entre la percepción institucional esperada y la experiencia vivida por el personal.

El gráfico 12 muestra resultados que, aunque existía una aparente percepción favorable hacia el liderazgo técnico del área de Recursos Humanos en la elaboración de los planes, no se reflejaba con la misma fuerza una percepción de participación o conocimiento amplio sobre los procesos de planificación.

Ahora, con los resultados del gráfico 13, esta inconsistencia se profundiza: el 59% de los funcionarios afirma no tener conocimiento de que se realicen actualizaciones al plan de capacitación, lo que refuerza la idea de que los procesos de revisión, adaptación o mejora de los instrumentos formativos carecen de visibilidad y apropiación dentro de la estructura organizacional.

Esta comparación confirma que la actualización de los planes, aunque pueda existir en términos administrativos, no está siendo socializada de manera efectiva ni reconocida por el personal como una práctica constante o accesible.

Si el plan de capacitación pretende responder a las verdaderas necesidades de desarrollo profesional, como plantean las autoridades entrevistadas, entonces el primer paso indispensable es garantizar que el recurso humano tenga pleno conocimiento de su existencia, su contenido y su periodicidad de revisión.

Desde el enfoque de la investigación, esta falta de conexión entre la gestión institucional y la percepción de los funcionarios representa una debilidad estructural que limita la efectividad del plan como herramienta de desarrollo organizacional.

Un plan que no es visible ni apropiado por su población meta pierde su potencial de incidir en el crecimiento de competencias, habilidades y desempeño, convirtiéndose en un documento operativo más, desconectado de la realidad diaria del personal.

En definitiva, esta comparación entre ambos gráficos reafirma la necesidad de fortalecer la comunicación institucional en torno a los procesos de capacitación, mejorar la trazabilidad de las acciones formativas, en esta misma medida promover mecanismos más activos de consulta y retroalimentación, que permitan al personal no solo ser objeto de capacitación, sino actores conscientes y partícipes del desarrollo de sus propios procesos de formación continua.

4.3.1.5 Diagnóstico para la formulación de los planes de capacitación

Dentro de la línea de análisis de la planificación y elaboración de los planes de capacitación, se consulta a los funcionarios de la Municipalidad de Esparza respecto al uso de diagnósticos institucionales para detectar las necesidades reales de formación.

El propósito de esta consulta es valorar si el ente rector en materia de capacitación, en este caso el departamento de Recursos Humanos emplea instrumentos adecuados que permitan fundamentar la estructuración de los programas formativos en función de las demandas efectivas del personal y de los requerimientos estratégicos de la organización.

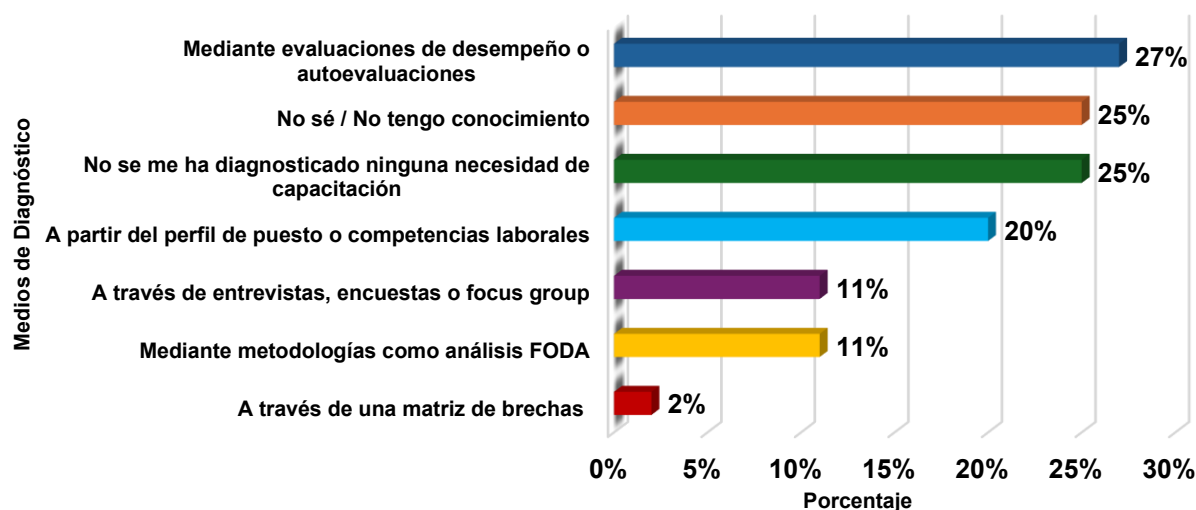
La importancia de esta información radica en que un proceso de capacitación que carezca de diagnóstico previo pierde solidez metodológica, volviéndose improvisado o desconectado de las necesidades reales.

La planificación adecuada, basada en diagnósticos certeros, constituye un pilar fundamental para fortalecer los procesos internos de cualquier institución, permitiendo dirigir los esfuerzos de capacitación hacia el cierre de brechas de conocimiento, el desarrollo de nuevas competencias y la adaptación a los cambios organizacionales.

El gráfico 14 muestra los resultados obtenidos sobre esta temática, reflejando las percepciones del personal acerca de si efectivamente la institución aplica instrumentos formales para identificar las necesidades de capacitación.

Este dato resulta especialmente relevante, ya que permite evaluar el nivel de rigor técnico y estratégico con el cual se planifica la formación continua. Por lo que la valoración de estos resultados ofrece una lectura crítica sobre el grado de sistematización, participación y transparencia que rige la metodología de capacitación en la institución, aspectos clave para garantizar que los planes formativos realmente contribuyan a la mejora de la eficiencia organizacional y al desarrollo integral del talento humano.

Gráfico 14
¿De qué forma ha sido diagnosticada su necesidad de capacitación dentro de la institución?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados exponen las percepciones de los funcionarios respecto a los mecanismos empleados para diagnosticar sus necesidades de capacitación dentro de la Municipalidad de Esparza.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 27% manifiesta que ha sido diagnosticado mediante evaluaciones de desempeño o autoevaluaciones, el 25% señala que no sabe o no tiene conocimiento y otro 25% indica que no ha sido diagnosticado ninguna necesidad de capacitación.

Por su parte, el 20% refiere que el diagnóstico se ha realizado a partir del perfil de puesto o competencias laborales, mientras que el 11% menciona el uso de entrevistas, encuestas o focus group, otro 11% señala el análisis FODA, y finalmente, el 2% indica la utilización de una matriz de brechas.

Estos resultados revelan que, si bien existe una parte del personal que reconoce haber sido evaluado formalmente, más de la mitad refleja desconocimiento, ausencia de diagnóstico o escasa claridad sobre los mecanismos aplicados, lo cual representa una señal de alerta en relación con la solidez metodológica del proceso de capacitación institucional.

Al comparar estos resultados con el gráfico 13, que evidencia que el 59% de los funcionarios no tiene conocimiento sobre las actualizaciones del plan de capacitación, se confirma una tendencia marcada: los procesos formativos no se comunican de forma efectiva, ni se construyen de manera participativa o suficientemente visible para el personal.

Esta falta de conocimiento sobre cómo se determinan las necesidades formativas debilita la confianza en la planificación y limita la apropiación de los programas de capacitación como una herramienta real de desarrollo profesional.

Asimismo, si se contrastan estos hallazgos con las respuestas brindadas por las autoridades durante la entrevista, se advierte una notable diferencia de perspectivas.

Mientras que las autoridades manifiestan que actualizan los planes anualmente o según demanda, y que fundamentan los programas en diagnósticos técnicos, la percepción del personal no respalda en su mayoría esa afirmación.

El nivel de desconocimiento que manifiestan los funcionarios pone en duda la efectividad de los instrumentos de diagnóstico aplicados, así como la transparencia y trazabilidad del proceso.

Desde el enfoque de este estudio, en cuanto a los métodos de capacitación, resulta evidente que la ausencia de claridad metodológica en el diagnóstico limita la capacidad de respuesta de la capacitación institucional, debilita su pertinencia y afecta la sostenibilidad de los programas formativos.

En este sentido, aunque el área de Recursos Humanos parece contar con herramientas de diagnóstico en teoría, en la práctica su aplicación no resulta visible, accesible ni claramente entendida por el personal. Esto refuerza la necesidad de fortalecer los procesos de consulta, socialización y validación, para construir planes de capacitación más consistentes, inclusivos y estratégicos, alineados con las verdaderas necesidades de quienes forman la estructura municipal.

En seguimiento con el análisis de los métodos de planificación de la capacitación institucional, se considera relevante conocer el nivel de participación que han tenido los funcionarios en la formulación de los planes formativos. La consulta realizada se centra en identificar si los colaboradores han sido parte de los procesos de diagnóstico de necesidades o de planificación de las capacitaciones en algún momento, ya que la participación del recurso humano representa un componente esencial para asegurar la pertinencia, efectividad y sostenibilidad de los programas de formación.

Incorporar la perspectiva de los funcionarios en la detección de necesidades y en la estructuración de los planes de capacitación permite fortalecer la alineación entre los objetivos organizacionales y las expectativas reales del personal.

Además, promueve una cultura de corresponsabilidad, mejora la apropiación de los procesos de formación y contribuye a consolidar una gestión del talento humano más inclusiva, participativa y estratégica.

El resultado de esta consulta proporciona insumos valiosos para valorar el grado de apertura institucional en el diseño de los programas de desarrollo profesional y para identificar posibles áreas de mejora en el fortalecimiento de los canales de comunicación y participación interna. El gráfico 15 muestra los resultados obtenidos sobre las opiniones ofrecidas por los colaboradores de la municipalidad los que permite valorar la oportunidad acerca de la participación de estas personas para los planes de capacitación.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior refleja de manera contundente el nivel de involucramiento que los funcionarios de la Municipalidad de Esparza perciben haber tenido en los procesos de diagnóstico o planificación de las capacitaciones.

Los resultados muestran que el 73% de los encuestados manifiesta no haber participado en dichas instancias, aunque expresa su interés en ser considerado en el futuro.

Este dato resulta sumamente relevante, ya que evidencia una clara oportunidad de mejora en los mecanismos de inclusión del personal dentro de los procesos estratégicos de formación.

Por otro lado, únicamente el 7% de los funcionarios señala haber participado de manera activa, ya sea mediante entrevistas, grupos o reuniones, y un 6% indica que su participación se ha limitado al llenado de encuestas o formularios.

Estas cifras demuestran que la participación directa e incidente en la construcción de los planes de capacitación es muy limitada, lo que puede incidir negativamente en la pertinencia, efectividad y sentido de apropiación de las acciones formativas por parte del personal.

Adicionalmente, el 9% de los encuestados menciona no recordar si ha participado o no, mientras que el 5% expresa desinterés en formar parte de estos procesos. Estos porcentajes, aunque menores, también representan una alerta

sobre la necesidad de fortalecer la comunicación interna, sensibilizar sobre la importancia de la participación en los procesos de capacitación y fomentar una cultura organizacional basada en la corresponsabilidad y el diálogo.

El resultado del análisis evidencia que, si bien existe una alta disposición por parte de los funcionarios para involucrarse en la planificación de su propio desarrollo profesional, la institución aún no ha logrado consolidar mecanismos efectivos de participación amplia y estructurada.

Esta situación podría limitar la capacidad de la Municipalidad para construir programas formativos verdaderamente ajustados a las necesidades reales de su personal, lo cual impacta de manera directa en el cumplimiento del mandato institucional de fortalecer la calidad del servicio público y promover el desarrollo local sostenible.

En este sentido, la participación activa y sistemática del recurso humano en los procesos de diagnóstico y planificación no solo debe concebirse como una buena práctica administrativa, sino como un elemento estratégico indispensable para asegurar la pertinencia de las capacitaciones, aumentar el compromiso organizacional y garantizar una gestión pública más eficiente, inclusiva y acorde con los principios que orientan el modelo de desarrollo territorial al que la Municipalidad de Esparza aspira.

4.3.2 Metodología del proceso de capacitación

Dentro del procesos de análisis acerca de la gestión de la capacitación en la Municipalidad de Esparza, se realizan consultas que se enfocan en el estudio de la metodología aplicada en el proceso formativo, entendida como el conjunto de estrategias, herramientas y criterios utilizados para identificar necesidades de capacitación, ejecutar acciones formativas y evaluar su impacto en el personal.

El análisis de este componente resulta fundamental para valorar no solo la pertinencia técnica de las metodologías empleadas, sino también su efectividad real en la mejora continua de los programas de formación institucional.

Para ello, se presentan los resultados de tres consultas específicas dirigidas a los funcionarios: la participación en procesos de retroalimentación o evaluación posterior a las capacitaciones, la percepción sobre el uso de esa información para mejorar futuros programas y la identificación de los aspectos que consideran más relevantes en la mejora de los planes de capacitación institucional.

Estos resultados se contrastan con las respuestas brindadas por las autoridades en las entrevistas realizadas, en las que se consulta sobre las metodologías utilizadas por el departamento de Recursos Humanos para identificar necesidades de capacitación, la existencia de evaluaciones de impacto y los criterios considerados para la mejora de los planes formativos.

Este ejercicio de contraste resulta esencial para evidenciar el grado de coherencia entre la percepción institucional de la planificación instructiva así como en la experiencia concreta de los funcionarios, permitiendo de esta forma identificar buenas prácticas, debilidades metodológicas, con la detección áreas de oportunidad que permitan fortalecer un proceso de capacitación más dinámico, participativo y orientado a resultados.

4.3.2.1 Metodologías empleadas en el procesos de capacitación y participación de los colaboradores en la retroalimentación o evaluación de planes

Con la finalidad de analizar las metodologías empleadas por la Municipalidad de Esparza en el proceso de capacitación, así como el nivel de participación que tienen los funcionarios en las actividades como procesos de retroalimentación y evaluación posteriores a las capacitaciones, se considera importante hacer la consulta a las autoridades en esta materia, ya que para el estudio este componente resulta esencial para comprender no solo cómo se identifican las necesidades formativas, sino también cómo se mide el impacto de las acciones ejecutadas y qué grado de apertura existe hacia la mejora continua basada en la voz del recurso humano.

Esto por cuanto comprender la importancia de que los colaboradores, quienes tienen mayor conocimientos de sus debilidades, las autoridades consideren siempre que formen parte del proceso de mejora.

Para esto, se consignan las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada a las autoridades, en específico las consultas relacionadas con las metodologías utilizadas para identificar necesidades de capacitación y la existencia de procesos de evaluación de impacto o retroalimentación para mejorar futuras programaciones.

Estas respuestas se logran contrastar con los resultados de las encuestas aplicadas al personal funcionario, a través de preguntas en las que se valora la participación de los funcionarios en procesos de evaluación posterior a la capacitación, donde se analiza la percepción sobre si la información recabada en dichas evaluaciones es utilizada efectivamente para mejorar futuras capacitaciones.

Este contraste permite identificar la correspondencia o discrepancia entre el enfoque institucional y la experiencia real de los colaboradores, aportando elementos fundamentales para valorar la pertinencia de las metodologías aplicadas, la transparencia de los procesos evaluativos y la integración de la retroalimentación como mecanismo de fortalecimiento de la gestión formativa en la Municipalidad.

Dentro del análisis sobre los métodos aplicados por la municipalidad para la identificación de necesidades de capacitación, se destacan dos elementos que las autoridades indican utilizar de manera principal: la matriz de brechas para definir las áreas críticas de capacitación, entendiéndose como una herramienta que permite identificar y analizar la diferencia entre las habilidades o conocimientos actuales de una persona o equipo. El otro aspecto contemplado es la integración de los aportes de jefaturas o colaboradores en la planificación metodológica del plan formativo.

El uso de la matriz de brechas constituye una metodología técnica que, en principio, ofrece una herramienta sistemática para detectar discrepancias entre las competencias actuales del personal y las competencias requeridas para un desempeño eficiente.

Esta práctica, cuando se aplica de forma rigurosa, permite priorizar áreas de formación estratégica, optimizar los recursos disponibles y focalizar los esfuerzos de capacitación en aquellas competencias cuyo fortalecimiento resulta vital para el logro de los objetivos institucionales.

Desde la perspectiva de este estudio, el empleo de matrices de brechas representa una fortaleza metodológica, ya que introduce un criterio de objetividad en la planificación formativa; sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la calidad de los diagnósticos iniciales, la actualización constante de los perfiles de puesto y la participación de las unidades organizativas en el proceso de evaluación.

Por otra parte, la integración de los aportes de las jefaturas y colaboradores en la planificación metodológica constituye un elemento fundamental para garantizar que los planes de capacitación respondan a necesidades reales y sentidas dentro de la organización.

Este enfoque participativo no solo enriquece el contenido de los programas formativos, sino que también fortalece la legitimidad del proceso de capacitación y

promueve un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte del personal. No obstante, el análisis evidencia que, aunque la administración reconoce este mecanismo, la percepción de los funcionarios sugiere que la participación aún es limitada o poco visible, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecer y sistematizar los espacios de consulta efectiva.

Desde la perspectiva integral del estudio, la combinación de técnicas objetivas como la matriz de brechas, junto con procesos participativos que integren a las jefaturas y a los colaboradores, constituye una estrategia metodológica adecuada para garantizar la pertinencia y efectividad de los programas de capacitación. Sin embargo, su impacto real dependerá de la transparencia en su aplicación, la comunicación efectiva de los resultados y la incorporación activa de las observaciones del personal en la estructuración final de los planes formativos.

De esta manera, se establece que, si bien las metodologías declaradas reflejan un marco técnico adecuado, su consolidación en la práctica requiere de un esfuerzo institucional sostenido para fortalecer los procesos de diagnóstico participativo, mejorar la trazabilidad de la información recabada y garantizar que las necesidades formativas detectadas se traduzcan efectivamente en acciones de capacitación oportunas, pertinentes y estratégicas para el desarrollo organizacional.

Asociado a lo anterior, se consulta a las autoridades institucionales acerca de la existencia de procesos de evaluación de impacto o retroalimentación aplicados a las capacitaciones anteriores, con el propósito de mejorar la programación futura.

Los resultados obtenidos reflejan que el 100% de los informantes manifiesta que sí se realizan evaluaciones de este tipo, lo cual representa una percepción institucional favorable hacia la gestión de mejora continua en los procesos formativos.

Esta afirmación resulta consistente con la respuesta brindada en la consulta previa relacionada con las metodologías utilizadas por el departamento de Recursos Humanos para identificar las necesidades de capacitación, por lo que la existencia de mecanismos de evaluación y retroalimentación constituye, un complemento metodológico clave para cerrar el ciclo de gestión de la capacitación, asegurando que las acciones formativas no solo respondan a necesidades iniciales, sino que también se ajusten, evolucionen y mejoren con base en la experiencia obtenida.

El reconocimiento institucional de procesos de evaluación de impacto refleja un compromiso teórico con el fortalecimiento de la pertinencia, calidad y efectividad de las capacitaciones. La utilización de la retroalimentación como insumo para la programación futura permite, en principio, adaptar los contenidos, metodologías y enfoques pedagógicos a las realidades cambiantes de la organización y de su personal. No obstante, al contrastar estas afirmaciones institucionales con los resultados obtenidos en la percepción de los funcionarios, se evidencia que la experiencia del personal no siempre valida de manera explícita la existencia de estos procesos de evaluación o su efectiva aplicación.

Esta situación sugiere que, aunque los mecanismos metodológicos y evaluativos puedan existir formalmente, su visibilidad, socialización y apropiación por parte del personal aún presentan áreas de oportunidad importantes.

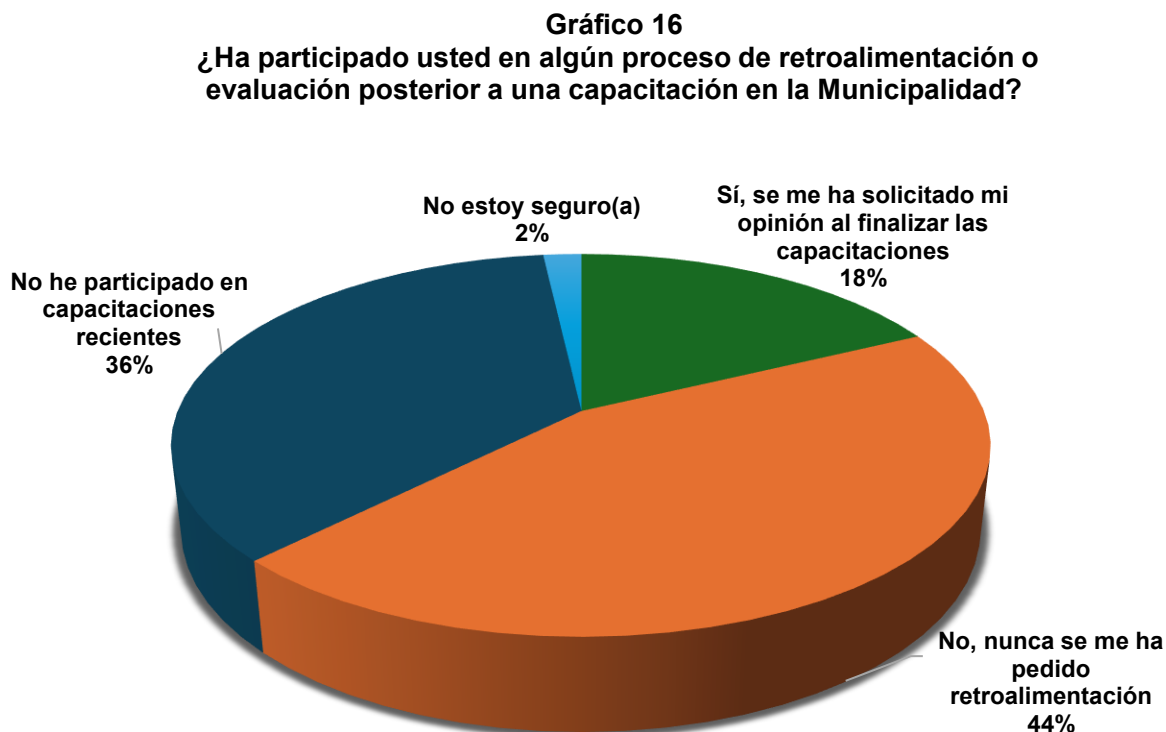
Por tanto, si bien la coincidencia total entre las autoridades respecto a la realización de evaluaciones de impacto representa una fortaleza metodológica declarada, resulta necesario fortalecer los canales de comunicación interna y la trazabilidad de los procesos evaluativos, de manera que los funcionarios puedan percibir, reconocer y valorar los esfuerzos realizados en este ámbito.

Solo así se logrará consolidar una cultura institucional de mejora continua, participación y aprendizaje organizacional, elementos fundamentales para la sostenibilidad y efectividad de los programas de capacitación de la Municipalidad de Esparza.

Con el objetivo de valorar el nivel de participación de los funcionarios en los procesos de evaluación y retroalimentación posteriores a las capacitaciones impartidas en entidad, se plantea la consulta sobre si han formado parte de alguna instancia evaluativa relacionada con las actividades formativas recibidas.

La información recopilada a partir de esta consulta permite identificar el grado de involucramiento del recurso humano en los mecanismos de mejora continua y ofrece un insumo relevante para fortalecer la gestión de la capacitación institucional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los cuales se ilustran en el gráfico 16.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados anteriores reflejan la percepción de los funcionarios respecto a su participación en procesos de retroalimentación o evaluación posterior a las capacitaciones recibidas en la Municipalidad de Esparza.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 44% indica que nunca se le ha solicitado retroalimentación, mientras que el 36% señala no haber participado en capacitaciones recientes.

Por otro lado, el 18% manifiesta que sí se le ha solicitado su opinión al finalizar las capacitaciones y el 2% expresa no estar seguro al respecto.

Este resultado revela que una parte importante del personal no ha tenido participación en procesos de retroalimentación recientes o desconoce la existencia de tales mecanismos.

Esta situación resulta significativa al contrastarse con la afirmación de las autoridades municipales, quienes indicaron en un 100% que sí existe evaluación de impacto o retroalimentación posterior a las capacitaciones para mejorar la programación futura.

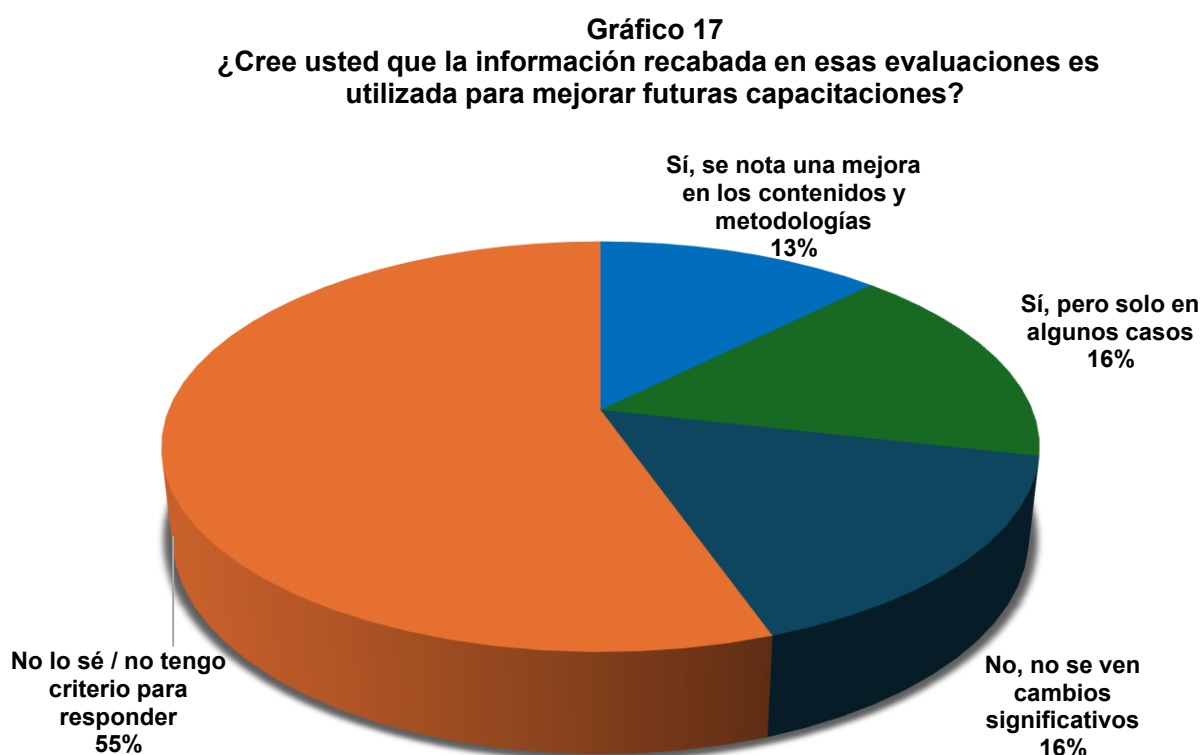
La disparidad entre la percepción del personal que corresponde al 82% de la población participante y la posición oficial de las autoridades evidencia una brecha importante en la comunicación interna y en la implementación visible de los procesos evaluativos. Aunque formalmente se puedan aplicar instrumentos de retroalimentación, su alcance o su socialización no logran permear de manera efectiva entre los funcionarios, quienes en su mayoría no reconocen haber sido parte de esos espacios de mejora.

Esta diferencia subraya la necesidad de fortalecer la trazabilidad de los procesos evaluativos, garantizar una mayor inclusión de los participantes en la retroalimentación y mejorar los mecanismos de comunicación de los resultados derivados de dichas evaluaciones.

Solo así la municipalidad podrá consolidar un modelo de capacitación basado en la mejora continua, la participación del talento humano y la construcción conjunta de acciones formativas más pertinentes y efectivas para el desarrollo institucional.

Con el objetivo de profundizar en la percepción de los funcionarios sobre el uso efectivo de los procesos de retroalimentación, se planteó la siguiente consulta: ¿Cree usted que la información recabada en esas evaluaciones es utilizada para mejorar futuras capacitaciones?

Esta pregunta busca valorar el nivel de confianza que tiene el personal en la gestión y aplicación de los resultados obtenidos mediante las evaluaciones posteriores a las capacitaciones, como parte de un ciclo de mejora continua en el fortalecimiento del talento humano institucional. A continuación, en el gráfico 17 se presentan los resultados obtenidos.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados anteriores muestran una perspectiva reveladora acerca de la percepción del personal respecto al uso de las evaluaciones realizadas tras las capacitaciones.

De acuerdo con los resultados, el 55% de los funcionarios señala que no sabe o no tiene criterio para responder si la información recabada es utilizada para mejorar futuras capacitaciones, mientras que el 16% manifiesta que no observa cambios significativos tras las evaluaciones. Solo el 13% indica que se nota una mejora en los contenidos y metodologías y el 16% reconoce mejoras pero solo en algunos casos.

Estos resultados muestran un alto nivel de desconocimiento y desconfianza por parte del personal hacia los procesos de retroalimentación, lo que evidencia una desconexión significativa entre la evaluación realizada y la percepción de su aprovechamiento real.

Esta situación se agrava cuando se compara con los hallazgos del Gráfico 16, donde el 44% de los funcionarios indicó que nunca se les ha solicitado retroalimentación tras una capacitación y el 36% afirmó no haber participado en capacitaciones recientes, reflejando una participación limitada en procesos formativos y de evaluación, en suma de opiniones del 80% de la población.

Al contrastar esta información con las afirmaciones de las autoridades, quienes indican en el 100% de los casos que sí existe una evaluación de impacto y

retroalimentación sobre las metodologías aplicadas para mejorar la programación futura, se evidencia una clara divergencia entre la perspectiva administrativa y la experiencia vivida por los funcionarios.

Mientras que desde la administración se reporta una estructura formal de evaluación, en la práctica, los colaboradores no perciben su participación ni la aplicación tangible de sus opiniones para la mejora continua.

Esta falta de involucramiento directo de los funcionarios en los procesos de evaluación y mejora limita severamente la efectividad de las capacitaciones como herramientas de desarrollo institucional. La ausencia de un mecanismo claro de retroalimentación inclusiva, donde el personal se perciba escuchado y valorado, debilita el sentido de pertenencia, reduce el compromiso organizacional y compromete la calidad del proceso formativo.

Desde la perspectiva crítica de la investigación, se reafirma que los funcionarios deben ser considerados como fuente primaria de información para evaluar y mejorar las capacitaciones.

No basta con afirmar la existencia de procesos de evaluación desde la administración; es indispensable que estos procesos sean visibles, participativos, accesibles y reconocidos por quienes reciben la formación.

La construcción de un sistema de capacitación verdaderamente estratégico exige superar la formalidad administrativa para consolidar una cultura de mejora continua, basada en la participación, la transparencia y la corresponsabilidad.

Por tanto, la diferencia marcada entre las respuestas de las autoridades y las percepciones del personal demanda un replanteamiento urgente de los mecanismos de retroalimentación, orientados a garantizar que las evaluaciones no solo existan en el papel, sino que realmente se conviertan en insumos dinámicos para perfeccionar los procesos formativos, con estándares de calidad que fortalezcan la gestión del talento humano y la eficiencia institucional.

Si la entidad busca responder efectivamente ante las demandas de la comunidad con recurso humano capacitado pero también con un fuerte arraigo en la institución, es urgente trabajar desde la cultura organizacional, a fin de garantizar dos aspectos: liderar a los funcionarios bajo el contexto de su pertenencia con la institución y de la oportunidad de generar una formación con preocupación por ellos y su crecimiento como carrera administrativa.

De esta forma, los funcionarios sentirán que forman parte de la institución, dará más de los que la municipalidad les pedirá. Los resultados serán muy satisfactorios. El asunto es la disposición de las autoridades de ejercer un verdadero liderazgo.

4.3.2.2 Aspectos que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucionales

Asimismo, dentro del análisis de la gestión de la capacitación de esta entidad objeto de estudio, resulta indispensable estudiar los criterios y aspectos que se consideran para la mejora de los planes formativos.

Esto busca orientar a valorar cómo la institución integra la retroalimentación recibida y qué factores específicos toma en cuenta al momento de revisar y ajustar sus programas de capacitación.

Con el fin de aportar una visión integral, se analizan las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada a las autoridades, particularmente, donde se indaga si se consideran aspectos relevantes derivados de las evaluaciones realizadas para fortalecer los planes de capacitación.

Estas respuestas se contrastan con los resultados de la consulta dirigida al personal funcionario, en la que se solicita identificar cuáles aspectos consideran que se toman en cuenta en la mejora de los planes de capacitación institucional.

La información obtenida permite visualizar de forma comparativa la percepción de los colaboradores sobre los elementos considerados en el proceso de mejora.

Esta triangulación de fuentes resulta fundamental para interpretar el grado de coherencia entre el enfoque institucional y la vivencia del personal, con la finalidad de identificar oportunidades de fortalecimiento en la retroalimentación, adaptación y actualización de los programas de capacitación.

Por lo anterior, en seguimiento a la metodología del proceso de capacitación en la municipalidad, se consulta a las autoridades sobre los aspectos relevantes que consideran a partir de las evaluaciones realizadas, para la mejora de los planes de capacitación.

Según los resultados obtenidos, el 100% de los informantes indica que se toman en cuenta los aportes de las jefaturas, fundamentados en las necesidades y en la experiencia por departamento.

Este dato revela que, al menos en el plano formal, existe un reconocimiento de la importancia del criterio técnico que emerge de las distintas unidades organizativas para orientar la planificación de las acciones formativas.

Adicionalmente, el 50% de los informantes señala que también se consideran otros tres elementos relevantes en el proceso de mejora de los planes:

- Las recomendaciones metodológicas para fortalecer la programación de las capacitaciones institucionales.

- Los criterios basados en la experiencia para la priorización de los temas dentro del plan anual de capacitación.
- La evaluación de las metodologías formativas (presenciales, virtuales o mixtas) que han sido consideradas más efectivas según la retroalimentación de procesos anteriores.

Este panorama sugiere que existe una valoración parcial hacia elementos metodológicos y estratégicos que podrían robustecer la estructura de los planes de capacitación. Sin embargo, el hecho de que solo el 50% de las autoridades reconozca incorporar estas recomendaciones indica que no existe un criterio uniforme ni plenamente sistematizado en cuanto al aprovechamiento integral de los resultados de las evaluaciones para el mejoramiento continuo del proceso formativo.

Desde la perspectiva de este estudio, esta situación presenta dos lecturas críticas: por un lado, se vislumbra un avance al reconocer la importancia de las jefaturas como fuentes primarias de información estratégica; pero, por otro lado, se evidencia una oportunidad de mejora en la integración más amplia y coherente de los demás aportes evaluativos disponibles, en especial aquellos relacionados con metodologías y programación de contenidos.

Asimismo, si se contrasta con los resultados provenientes de los funcionarios (quienes, como se analizó en apartados anteriores, manifiestan baja participación en evaluaciones y escaso conocimiento sobre la utilización de sus aportes), queda en evidencia que la inclusión de la retroalimentación no se percibe de manera clara ni suficiente desde la base operativa de la institución.

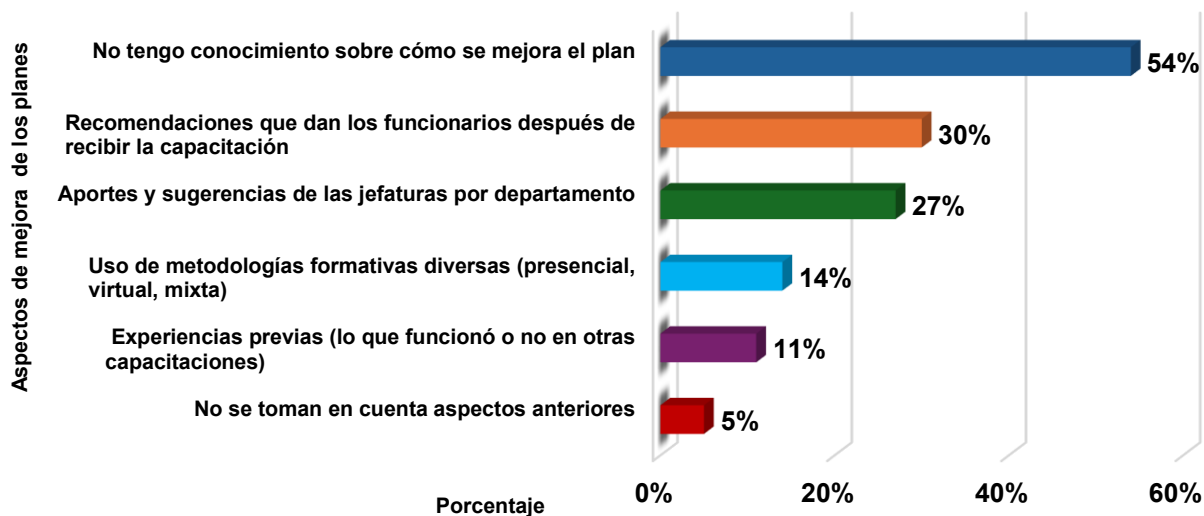
Las autoridades reconocen la importancia de integrar ciertos aspectos metodológicos y de necesidades departamentales en la mejora de los planes, el análisis sugiere que aún falta consolidar un enfoque más sistémico, participativo y transparente que garantice que las evaluaciones de impacto y retroalimentación sean verdaderamente incorporadas en toda su magnitud para fortalecer la calidad, pertinencia y efectividad de los procesos de capacitación institucional.

Con el objetivo de profundizar en la percepción de los funcionarios acerca de los factores que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucional, se plantea la siguiente consulta: ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucional? Esta interrogante resulta esencial para valorar el grado de conocimiento y apropiación que tiene el personal sobre los procesos de retroalimentación y actualización formativa.

Asimismo, permite contrastar la visión de los colaboradores con las afirmaciones realizadas por las autoridades de la Municipalidad, quienes aseguran tomar en cuenta diversos aportes en la programación y ajuste de los planes de capacitación.

A través del análisis de los resultados obtenidos, reflejados en el Gráfico 18, se busca identificar los aspectos que los funcionarios perciben como prioritarios en este proceso y evaluar la coherencia entre la percepción institucional y la vivencia real del personal en materia de formación continua.

Gráfico 18
¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucional?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados exponen la percepción de los funcionarios respecto a los aspectos que consideran que se toman en cuenta para la mejora de los planes de capacitación institucional.

De acuerdo con los datos, el 54% de los encuestados manifiesta no tener conocimiento sobre cómo se realiza la mejora de los planes, lo que refleja una profunda desconexión entre los procesos institucionales y la apropiación de estos por parte del personal.

Además, el 30% considera que las recomendaciones brindadas después de recibir las capacitaciones son utilizadas, mientras que el 27% identifica que los aportes de las jefaturas de departamento son tomados en cuenta. En menor medida, el 14% menciona el uso de metodologías formativas diversas, el 11% se refiere a la

consideración de experiencias previas y el 5% percibe que no se toman en cuenta aspectos anteriores.

Al contrastar estos resultados con los obtenidos en el gráfico 17, el 55% de los funcionarios indica no tener criterio para responder si la información de las evaluaciones es utilizada para mejorar futuras capacitaciones, se refuerza el hallazgo de una limitada participación y un bajo nivel de conocimiento respecto a los mecanismos de mejora formativa.

Esta falta de visibilidad y apropiación genera un entorno donde la calidad conducente la pertinencia de los planes de capacitación corren el riesgo de deteriorarse, al no existir una retroalimentación efectiva basada en la experiencia y percepción de quienes reciben las acciones formativas.

Cuando se analizan estos resultados en relación con las respuestas proporcionadas por las autoridades de la municipalidad, quienes afirman en un 100% que sí consideran los aportes de las jefaturas, las recomendaciones metodológicas, los criterios de experiencia y el uso de metodologías diversas para la mejora de los planes, se evidencia una disonancia significativa.

Si bien en el discurso institucional se afirma que existe un proceso sólido de retroalimentación y ajuste, la realidad vivida por los funcionarios no respalda esta afirmación de forma contundente, revelando así una brecha preocupante entre la gestión formal y la percepción interna.

Este desfase implica una afectación directa al estándar de calidad de los procesos de capacitación, ya que, para que un plan de formación realmente sea efectivo, sostenible y estratégico, debe basarse en un diagnóstico participativo, transparente, que esté orientado a resultados medibles.

La ausencia de mecanismos claros así como reconocidos para la recolección, análisis y aplicación de las sugerencias de los funcionarios, no solo limita la mejora continua, sino que debilita el sentido de pertenencia y la confianza del personal en los procesos de formación que se les ofrecen.

Desde una perspectiva crítica, resulta ineludible destacar que el personal representa la fuente primaria y más legítima para retroalimentar los planes de capacitación. Ignorar sus aportes, minimizar su participación o no garantizar su involucramiento efectivo, atenta contra los principios de eficiencia, inclusión y mejora continua que deberían regir toda gestión pública moderna.

La mejora real de los planes de capacitación no puede sustentarse únicamente en percepciones institucionales de las autoridades, sino que requiere construir procesos participativos auténticos, donde la voz de los funcionarios sea escuchada, valorada y traducida en acciones concretas de mejora.

En este sentido, los resultados evidencian una oportunidad crítica para la Municipalidad de Esparza: fortalecer los canales de comunicación interna, institucionalizar procesos de retroalimentación sistemática y garantizar la

trazabilidad de los aportes realizados por el personal. Solo de esta manera se podrá consolidar una gestión de capacitación que responda verdaderamente a las necesidades dinámicas del talento humano y que contribuya a elevar los estándares de calidad en el servicio público municipal.

4.3.3 Análisis en las necesidades de capacitación formal y no formal

En este apartado, se analiza la gestión de capacitación en la Municipalidad de Esparza, la cual busca conocer de manera integral las necesidades de formación formal y no formal del recurso humano.

La identificación de estas necesidades constituye un elemento estratégico para fortalecer la eficiencia institucional, garantizar el desarrollo profesional continuo del personal y alinear las acciones formativas con los objetivos de modernización así como las de mejora del servicio público.

El análisis se estructura en diversos ejes temáticos que permiten abordar la problemática de manera sistemática y profunda. En primer lugar, se examina el tipo, frecuencia y utilidad de las capacitaciones recibidas por los funcionarios, para valorar la pertinencia, en esta misma línea la consistencia de la oferta formativa actual.

Seguidamente, se analiza la modalidad y programación de las capacitaciones, considerando las preferencias del personal así como las prácticas institucionales en cuanto a la organización de los procesos formativos.

Posteriormente, se explora la percepción sobre la oferta de formación existente y el nivel de satisfacción de los funcionarios, aspecto fundamental para medir la calidad y la aceptación de las acciones de capacitación implementadas.

De igual manera, se realiza un análisis de las limitaciones o barreras que dificultan el acceso, participación o efectividad de los procesos de capacitación, identificando factores internos o externos que condicionan su impacto.

En continuidad, se estudia la opinión del personal sobre la efectividad de las metodologías empleadas para concretar las capacitaciones, lo cual permite valorar la calidad pedagógica de los procesos formativos y su grado de adaptación a las necesidades de los participantes.

Finalmente, se presenta un análisis de las actividades metodológicas más comunes utilizadas en las capacitaciones, permitiendo identificar tendencias, buenas prácticas y oportunidades de mejora en el diseño de las acciones formativas.

A través de estos análisis, se busca construir una lectura crítica y propositiva de las necesidades formativas reales de los funcionarios, en correspondencia con

los desafíos contemporáneos que enfrenta la administración pública, y en coherencia con los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que impactan el método de capacitación institucional.

4.3.3.1 Análisis del tipo, frecuencia y utilidad de capacitaciones

El análisis del tipo, frecuencia y utilidad de las capacitaciones constituye un elemento esencial para comprender la efectividad y pertinencia de los procesos de capacitación implementados en la Municipalidad de Esparza.

Es importante considerar que evaluar estos aspectos permite valorar de manera crítica la alineación de las acciones de capacitación con las necesidades reales del personal, así como su impacto en el fortalecimiento de competencias, el desarrollo profesional y la eficiencia institucional, claro está todo ello asociado a la planificación efectuada para el caso en concreto de la pertenencia por el ente rector en esta materia.

Con este propósito, se introduce en primer término la percepción de las autoridades de la institución, quienes señalan los tipos de capacitación que se consideran dentro de la planificación formal del plan institucional.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos de las consultas dirigidas a los funcionarios, en las que se indaga sobre el tipo de capacitación que han recibido asociado a su planificación estratégica, la frecuencia con que han

participado en actividades formativas y finalmente valorar si tipo de capacitación que consideran más útil para su desempeño y desarrollo profesional dentro de la Municipalidad.

La comparación entre ambas perspectivas permite identificar no solo la consistencia entre la planificación institucional y la experiencia real de los funcionarios, sino también detectar áreas de oportunidad para fortalecer la oferta formativa, optimizar su programación y adecuar los contenidos a las expectativas y necesidades del recurso humano.

Este análisis ofrece una base sólida para reflexionar sobre la calidad de la inversión en capacitación, la sostenibilidad de las estrategias formativas y la necesidad de evolucionar hacia procesos de formación continua que contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales, que contribuya en gran medida en el mejoramiento de la calidad del servicio público municipal.

Este último elemento como uno de los principales pilares establecidos en el código municipal, el cual llama a esta institución en la mejora continua, sin embargo no se puede dejar de lado en el sentir de los colaboradores y su arraigo con la institución a través de la cultura organizacional.

Dentro del proceso de análisis sobre el tipo de capacitaciones contempladas en el plan de formación, se realiza la consulta a las autoridades responsables, específicamente al Jefe de Recursos Humanos, quien señala que se consideran

tanto capacitaciones de educación formal, tales como: carreras universitarias, como de educación no formal, en la que se imparten cursos cortos, seminarios, cursos libres y talleres.

Esta respuesta en apariencia refleja una estructura amplia y diversificada en cuanto a los tipos de formación que la institución busca ofrecer, lo cual, de manera aislada, podría interpretarse como un enfoque favorable hacia el fortalecimiento integral del recurso humano. Sin embargo, al contrastar esta afirmación con otras respuestas obtenidas dentro del mismo contexto institucional, se evidencia una contradicción relevante: otras autoridades informan que no se imparte ninguna de esas modalidades de capacitación o muestran desconocimiento sobre los formatos determinados por Recursos Humanos.

Esta discrepancia revela una clara falta de cohesión y comunicación interna en el proceso de elaboración, programación y difusión de los planes de capacitación.

Desde un análisis crítico, esta falta de alineación entre las distintas autoridades no puede minimizarse ni verse como un detalle aislado, por el contrario, constituye un síntoma preocupante que pone en evidencia debilidades de fondo en la gestión estratégica de la formación institucional.

La capacitación, como instrumento fundamental para el desarrollo del talento humano y la eficiencia organizativa, exige una visión articulada, compartida y

plenamente comprendida por todos los niveles de autoridad que participan en su diseño, ejecución y evaluación.

La existencia de percepciones divergentes dentro de las mismas autoridades de la municipalidad afecta la credibilidad y consistencia del programa formativo. Si los responsables de liderar los procesos de capacitación no comparten una visión común ni un conocimiento claro sobre los tipos de formación que se imparten, difícilmente podrán garantizar la pertinencia, cobertura, eficacia y evaluación adecuada de las acciones formativas.

Además, esta falta de claridad interna termina permeando hacia los funcionarios, quienes perciben una desconexión y una escasa transparencia en la gestión de sus procesos de formación, debilitando así el sentido de pertenencia, la confianza organizacional y la participación en las oportunidades de capacitación ofrecidas.

Esta situación también refleja una falta de rigor en la trazabilidad de los procesos de planificación formativa, donde los objetivos, modalidades y resultados esperados deberían ser explícitos, estandarizados y compartidos con todos los actores relevantes.

La capacitación institucional no puede ser gestionada como una suma de esfuerzos aislados o percepciones particulares, sino como un proceso sistémico que requiere coordinación efectiva, planificación estratégica y comunicación transversal

para alcanzar sus objetivos de manera coherente, de tal manera que el procesos sea sostenible.

En este sentido, el hallazgo de esta discrepancia representa una oportunidad crítica para fortalecer los mecanismos de comunicación interna, redefinir los procedimientos de planificación participativa de las capacitaciones y establecer protocolos claros de información y rendición de cuentas sobre los programas formativos implementados.

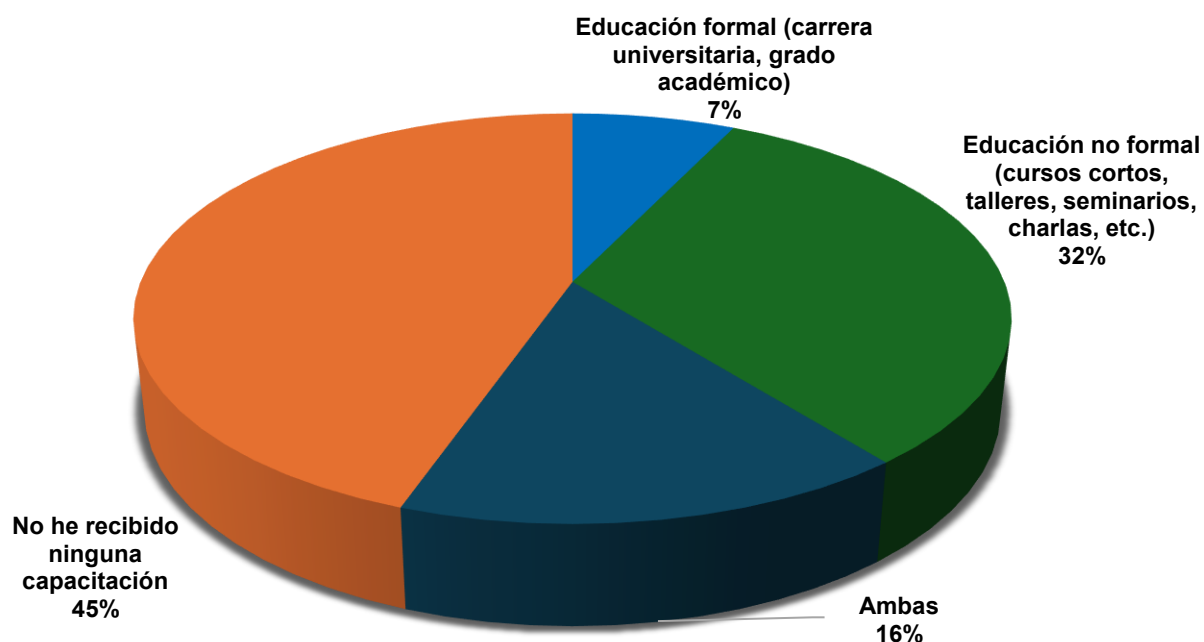
Solo así la Municipalidad de Esparza podrá consolidar una gestión de capacitación verdaderamente alineada con sus principios de eficiencia institucional, desarrollo humano y mejora continua del servicio público.

Con el propósito de conocer el tipo de capacitación que los funcionarios han recibido según la planificación institucional, se plantea la consulta correspondiente, por lo que esta interrogante resulta fundamental para valorar si la oferta formativa brindada por la entidad se traduce efectivamente en acciones de educación formal o no formal, tal como lo establecen los lineamientos institucionales.

A través de la percepción del personal, se busca identificar las modalidades predominantes en la ejecución de los procesos de capacitación, así como analizar la coherencia existente entre la planificación declarada por las autoridades y la experiencia formativa vivida por los funcionarios.

Asociado a esto, confrontar estas respuestas con las dispuestas por las autoridades a fin de obtener claridad en el formato del proceso de capacitación que en la entidad se imparte, sobre todo, lo fundamental en el proceso de comunicación.

Gráfico 19
¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted en la Municipalidad en el marco del plan institucional de capacitación?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Este gráfico expone las percepciones de los funcionarios respecto al tipo de capacitación que han recibido según la planificación institucional de la municipalidad; al respecto, los resultados indican que el 45% de los encuestados manifiesta no haber recibido ningún tipo de capacitación, el 32% indica haber participado en procesos de educación no formal (tales como cursos cortos, talleres, seminarios y charlas), el 7% señala haber cursado formación de tipo formal (carreras universitarias o grados académicos) y el 16% afirma haber recibido tanto educación formal como no formal.

Estos resultados permiten identificar varios elementos críticos. El porcentaje elevado de funcionarios que no ha recibido capacitación (45%) refleja una situación preocupante para una que, según la afirmación de sus autoridades, asegura mantener un programa de formación activa en modalidades de educación formal y no formal. Aunque existe una proporción de funcionarios que reconoce haber recibido educación no formal (32%), el acceso a formación formal sigue siendo muy limitado (7%), lo cual plantea interrogantes sobre la cobertura, el alcance y la equidad en la distribución de las oportunidades de capacitación dentro de la organización.

Al comparar esta percepción con la información proporcionada por las autoridades, en la que se afirma que efectivamente se imparten capacitaciones en ambas modalidades, se evidencia una notable inconsistencia.

Más aún, otras autoridades dentro del mismo contexto manifestaron desconocer los formatos de formación implementados, lo cual refuerza la crítica hacia la falta de cohesión y comunicación en la planificación y gestión de los programas de capacitación.

Desde un análisis crítico, esta discrepancia revela profundas debilidades en la trazabilidad, transparencia y socialización de los procesos de formación institucional, las cuales también son concordantes con otras preguntas en que en su mayoría los funcionarios determinan no tener conocimiento alguno.

Si bien desde la administración superior se plantea una oferta formativa diversificada, la realidad vivida por los funcionarios refleja desconocimiento, acceso limitado y en muchos casos, exclusión de los procesos de capacitación, situación que impacta negativamente en el fortalecimiento de las competencias institucionales, la motivación del personal y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio.

Dentro del proceso de aplicación de la encuesta, resulta relevante destacar que varios funcionarios manifestaron que gran parte de las capacitaciones o procesos formativos orientados a su crecimiento profesional (principalmente de tipo formal) han sido gestionados y costeados por iniciativa propia, sin apoyo institucional.

Esta situación evidencia que, pese a existir una necesidad real de fortalecimiento de competencias dentro de la organización, los funcionarios no han tenido acceso a un plan formal de capacitación que les incluya de manera sistemática en una estrategia de mejora continua.

De manera reiterada, los colaboradores indicaron que, si bien tienen conocimiento de que ciertos funcionarios sí reciben formación, ellos no son convocados ni considerados de forma equitativa dentro de las acciones formativas impulsadas por la institución. Esta percepción genera un sentimiento de exclusión y una falta de reconocimiento hacia el esfuerzo individual que realizan para mejorar

sus competencias laborales, con el objetivo de brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

La evidencia recopilada deja claro que la búsqueda de formación externa por parte del personal no responde a un plan estratégico promovido por la municipalidad, sino a la necesidad individual de adaptarse a los desafíos laborales y de procurar un crecimiento profesional que, idealmente, debería ser impulsado y respaldado desde la propia gestión institucional.

Esta realidad plantea un serio cuestionamiento sobre la efectividad de los mecanismos internos de capacitación, y subraya la urgencia de implementar planes de formación más inclusivos, equitativos y alineados con las necesidades reales del talento humano.

En virtud de lo anterior, es evidente la desconexión entre el discurso institucional y la experiencia del personal no puede interpretarse como un problema menor o circunstancial.

Por el contrario, evidencia una falla estructural en la gestión de la capacitación, donde la falta de comunicación efectiva, la escasa participación de los funcionarios en el diagnóstico y planificación de sus procesos formativos, así como la limitada trazabilidad de las acciones implementadas, afectan de manera directa la eficiencia organizacional, el sentido de pertenencia y la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo del talento humano.

En este contexto, resulta urgente para la Municipalidad de Esparza redefinir sus estrategias de gestión de la capacitación, garantizando que la programación formativa responda efectivamente a las necesidades detectadas, sea accesible para todo el personal, y se comunique de manera oportuna, clara y transparente. Asimismo, se requiere consolidar mecanismos de participación del personal en la planificación y evaluación de las capacitaciones, fortaleciendo así el sentido de apropiación y compromiso con los procesos de mejora continua.

De no corregirse estas deficiencias, existe el riesgo de perpetuar un sistema formativo excluyente, desarticulado y poco efectivo, que lejos de potenciar el desarrollo organizacional, contribuiría a profundizar las brechas internas y debilitar la capacidad de respuesta institucional frente a los desafíos del entorno social, político y económico que enfrenta la gestión pública local.

En seguimiento con la reflexión anterior, resulta pertinente analizar la frecuencia con la que los funcionarios han logrado acceder a procesos de capacitación dentro de la municipalidad. Esta consulta reviste especial importancia, en tanto que guarda una relación directa con la planificación estratégica de los planes formativos y el cumplimiento con el propósito de las capacitaciones, las cuales deberían responder de manera estructurada a las áreas de conocimiento identificadas a través de los diagnósticos institucionales.

La frecuencia con la que se otorgan las capacitaciones constituye un indicador clave para valorar la efectividad de la gestión formativa, ya que permite

establecer si existe una continuidad real en el fortalecimiento de competencias o si, por el contrario, las acciones formativas son aisladas, esporádicas y desvinculadas de una política de desarrollo profesional sostenido.

El cruce de estos resultados con los hallazgos anteriores aporta una perspectiva crítica y enriquecedora para el análisis, ya que permite evidenciar si la percepción de exclusión, autogestión formativa y desconocimiento de planes institucionales manifestada por los funcionarios encuentra respaldo en patrones de frecuencia reducida o irregular en la oferta de capacitación.

En el gráfico 20 se exponen los resultados obtenidos, los cuales permiten construir un horizonte más claro y fundamentado sobre la dinámica actual de los procesos de capacitación en la institución, profundizando así en la reflexión sobre los desafíos y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Gráfico 20
¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados exponen de manera clara y contundente la percepción de los funcionarios respecto a la frecuencia con la que reciben procesos de capacitación en la Municipalidad de Esparza, pues el 77% de los funcionarios manifiesta que no existe una frecuencia definida para las capacitaciones, mientras que apenas el 9% indica recibir formación trimestralmente y el 7% respectivamente, refieren haber sido capacitados cada seis meses o una vez al año.

Estos resultados, al ser contrastados con los hallazgos del gráfico 13, evidencia que el 59% de los funcionarios no tiene conocimiento sobre las actualizaciones del plan de capacitación, permiten afirmar que existe una desconexión estructural severa entre la planificación institucional y la experiencia vivida por el personal.

La ausencia de una frecuencia clara en los procesos de capacitación denota la falta de un esquema organizativo previsible y sostenido, afectando directamente el impacto de la educación continua, debilitando el crecimiento profesional de los colaboradores, de esta forma comprometiendo la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

Igualmente, al contrastarlo con el gráfico 19, el 45% de los funcionarios indica no haber recibido ningún tipo de capacitación, se confirma que la oferta formativa es escasa, desorganizada y limitada a segmentos reducidos de la población funcionaria.

Esta situación no solo contraviene los principios de equidad y oportunidad en el acceso a la formación, sino que también limita las posibilidades de actualización de competencias en una institución que requiere adaptabilidad constante frente a los desafíos del entorno social, político y tecnológico.

Desde un enfoque crítico, la falta de frecuencia definida refleja la ausencia de un plan de capacitación robusto, dinámico y verdaderamente comprometido con el desarrollo humano institucional.

La capacitación no puede ser vista como un evento esporádico o como una actividad secundaria, sino que debe integrarse como parte esencial de la estrategia de fortalecimiento de la gestión pública, impulsando la profesionalización del talento humano y contribuyendo a la sostenibilidad de los procesos administrativos.

En cuanto a los elementos rescatables, se puede señalar positivamente que al menos un porcentaje minoritario de funcionarios (23% en conjunto) sí ha percibido una cierta periodicidad en los procesos formativos, lo cual sugiere que existen esfuerzos aislados que podrían fortalecerse si se sistematizan, amplían y democratizan de manera más equitativa en toda la estructura organizativa.

No obstante, de no corregirse las debilidades evidenciadas, las consecuencias pueden ser graves: disminución de la motivación laboral, pérdida de competitividad institucional, incapacidad de responder a nuevas exigencias normativas como sociales y un grave deterioro de la calidad del servicio público.

La falta de formación continua profundiza las brechas internas entre quienes tienen acceso a capacitación y quienes no, socavando los principios de igualdad de oportunidades, en consecuencia la eficiencia que deben regir toda gestión municipal.

Por tanto, urge que la Municipalidad de Esparza consolide un plan de capacitación estratégico, periódico y estructurado, sustentado en diagnósticos certeros, mecanismos participativos y esquemas de evaluación de impacto claros y reconocidos por toda la organización. Solo así será posible revertir las tendencias actuales, fortalecer la profesionalización del talento humano y elevar los estándares de calidad en el servicio a la ciudadanía.

En secuencia con esta línea de análisis, resulta muy importante abordar una consulta orientada a valorar el tipo de capacitación recibida por los funcionarios, diferenciando entre las modalidades de educación formal y no formal y su utilidad efectiva en el desarrollo de carrera administrativa dentro de la Municipalidad de Esparza.

Esta valoración no solo reviste importancia en términos de formación profesional y educación continua, sino que también se inscribe dentro de una lógica de control de calidad institucional, cuyo propósito fundamental es elevar los estándares de desempeño en el servicio público, en cumplimiento estricto de las normativas vigentes que rigen los deberes del empleado público.

El análisis de esta consulta cobra especial relevancia, ya que permite identificar no solo la programación teórica establecida por el ente rector en materia de capacitación (en este caso, el Departamento de Recursos Humanos), sino también contrastarla con la percepción y experiencia real de los funcionarios, quienes son los principales destinatarios de dichas acciones formativas.

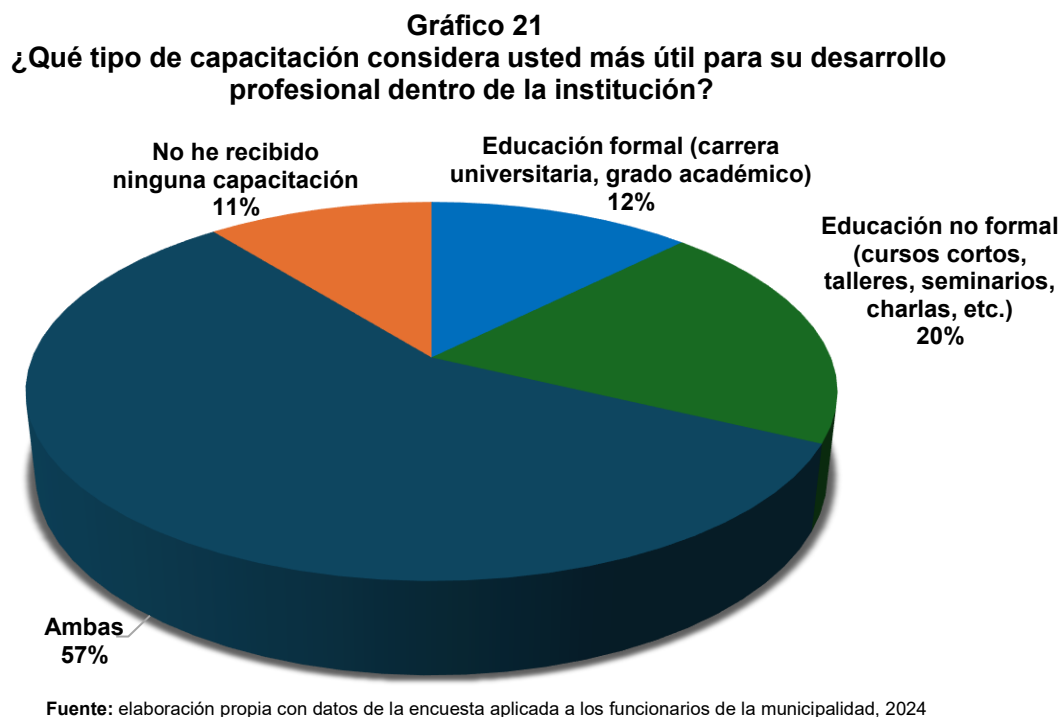
Esta confrontación resulta esencial para detectar posibles incongruencias entre lo que se programa y lo que realmente contribuye al fortalecimiento profesional y al cumplimiento de las funciones públicas.

La exposición de los resultados a través del Gráfico 21 brinda un insumo fundamental para este análisis crítico, permitiendo visibilizar de forma objetiva las modalidades de capacitación que el personal considera más útiles para su desarrollo profesional, frente a aquellas que la administración prioriza en su programación anual.

A partir de esta comparación, se genera un espacio de reflexión constructiva que evidencia, desde la perspectiva del funcionario, la necesidad de reorientar las estrategias formativas hacia acciones más pertinentes, estratégicas y coherentes con las exigencias actuales del servicio público.

Esta interpretación reafirma que, para garantizar un proceso de mejora continua genuino, no basta con que la capacitación responda a criterios administrativos internos; resulta indispensable escuchar y considerar de manera

efectiva la voz de los funcionarios, quienes mejor conocen sus necesidades, desafíos y aspiraciones dentro de la carrera administrativa. Solo de esta manera la institución podrá fortalecer su capital humano, optimizar su desempeño institucional y consolidar una cultura de excelencia en la gestión pública.



El análisis del gráfico 21, que consulta sobre el tipo de capacitación que los funcionarios consideran más útil para su desarrollo profesional dentro de la institución, refleja hallazgos altamente relevantes y a la vez preocupantes.

De acuerdo con los resultados, un 57% de los funcionarios considera que ambos tipos de formación, tanto educación formal como educación no formal, son esenciales para su crecimiento profesional.

Esto evidencia que el personal reconoce la importancia de una formación integral que combine grados académicos formales con talleres, cursos y seminarios de actualización continua. Sin embargo, es alarmante observar que un 11% de los encuestados indica no haber recibido ningún tipo de capacitación, situación que se agrava cuando se contrasta con los datos del Gráfico 19, donde el 45% de los funcionarios señaló no haber recibido capacitación alguna bajo el marco del plan institucional.

Esta notable discrepancia entre la oferta institucional y la experiencia vivida evidencia deficiencias estructurales en la implementación de programas de formación y revela una clara desconexión entre la planificación y la ejecución efectiva de las capacitaciones.

Desde una perspectiva crítica, esta falta de capacitación efectiva compromete no solo el desarrollo individual de los funcionarios, sino también la capacidad de la Municipalidad de Esparza para cumplir cabalmente su misión como ente promotor del bienestar local.

El rezago en la formación del personal afecta la calidad del servicio público, limita la innovación administrativa y restringe la respuesta institucional frente a los retos socioeconómicos del entorno.

La importancia de que los funcionarios municipales cuenten con capacitación constante no es un tema optativo, sino una obligación legal y administrativa, sustentada en la normativa vigente.

Según el Artículo 13 de la Ley General de la Administración Pública (Ley N° 6227, Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1978), toda actuación administrativa debe orientarse al logro del interés público bajo criterios de eficiencia y eficacia, lo cual requiere personal debidamente preparado.

A su vez, el Artículo 111 establece que los servidores públicos deben cumplir sus funciones conforme a las instrucciones legítimas y reglamentaciones específicas, lo que implica que deben poseer el conocimiento necesario para interpretar y aplicar la normativa vigente (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1978).

El Artículo 112 refuerza que los funcionarios deben ajustarse estrictamente a los deberes establecidos por la ley, mientras que el Artículo 113 impone el deber de idoneidad, es decir, que el personal debe reunir los requisitos de competencia técnica, ética y profesional para desempeñar sus funciones adecuadamente (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1978).

Asimismo, el Artículo 4 del Código Municipal (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1998) establece que las municipalidades tienen el mandato de fomentar el

bienestar general de la población, reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida mediante la ejecución de políticas públicas efectivas.

Alcanzar estos objetivos requiere necesariamente un recurso humano competente, actualizado y preparado para responder a los desafíos políticos, tecnológicos, sociales y económicos que enfrenta la gestión local contemporánea.

En este sentido, la capacitación continua de los funcionarios no es un complemento discrecional, sino una condición esencial para cumplir los fines constitucionales y legales que la ley impone a las municipalidades. La falta de acciones efectivas en materia de formación atenta contra el cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia, legalidad e interés público que deben regir la gestión pública (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1978).

Debe destacarse además que, pese a contar con autonomía de gestión como ente descentralizado, la Municipalidad de Esparza no dispone en su normativa interna de un cuerpo jurídico específico que regule de forma clara y vinculante el proceso de capacitación del recurso humano.

En consecuencia, debe aplicar supletoriamente las disposiciones contenidas en la Ley General de la Administración Pública (Ley N° 6227), que, como ley especial del régimen administrativo, establece los parámetros de idoneidad, formación y cumplimiento de deberes funcionales (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1978).

De esta forma, la Municipalidad no puede alegar ausencia normativa para justificar omisiones en materia de capacitación. Por el contrario, se encuentra jurídicamente obligada a diseñar, implementar y evaluar programas de formación continua, como un instrumento estratégico para fortalecer su institucionalidad, garantizar la calidad de los servicios públicos y propiciar un desarrollo local sostenible y equitativo.

En conclusión, el fortalecimiento de la capacitación de los funcionarios municipales no solo responde a una necesidad práctica de modernización administrativa, sino a una exigencia legal que sostiene la legitimidad y eficacia del ejercicio del poder público en el nivel local.

La Municipalidad de Esparza tiene, entonces, la responsabilidad ineludible de articular un sistema de formación permanente que sea visible, participativo y efectivamente orientado al fortalecimiento de las competencias del recurso humano, como un medio fundamental para cumplir su función de agente de transformación y progreso comunitario.

4.3.3.2 Análisis de la modalidad y programación de las capacitaciones

Por su parte, otro elemento dentro de este contexto de análisis corresponde a las modalidades formativas empleadas en los procesos de capacitación de la Municipalidad de Esparza, así como la programación de estas actividades y su grado de organización anticipada.

Estudiar estos aspectos resulta fundamental para comprender la forma en que se estructura la oferta de formación, el acceso que tienen los funcionarios a las oportunidades de capacitación y el nivel de planificación que respalda el proceso formativo institucional.

En este espacio, se presentan en primer término las respuestas de las autoridades de la institución, quienes aportan información acerca de la modalidad más frecuente utilizada en las capacitaciones brindadas, así como los criterios que guían la organización de los programas formativos.

Posteriormente, se analizan los resultados obtenidos a partir de las consultas realizadas a los funcionarios, quienes responden sobre cuál ha sido la modalidad más utilizada en las capacitaciones que han recibido y si dichas actividades han sido programadas con la debida anticipación.

La comparación entre la percepción de las autoridades y la experiencia directa de los funcionarios permite identificar el nivel de coherencia entre la planificación institucional y la práctica efectiva, así como valorar la importancia de la modalidad formativa en el acceso, aprovechamiento así como la efectividad de las capacitaciones ofrecidas.

Este análisis contribuye a fortalecer la comprensión de los factores metodológicos y organizativos que inciden en el éxito de los procesos de capacitación, ofreciendo una base crítica para proponer mejoras que garanticen una

gestión formativa más dinámica, accesible, pertinente, alineada con las necesidades del personal y los objetivos estratégicos de la institución.

Dentro del análisis integral de la gestión de la capacitación institucional, se considera fundamental consultar a las autoridades de la Municipalidad de Esparza sobre diversos aspectos relacionados con los programas formativos, específicamente con el fin de conocer su perspectiva acerca de los procesos, metodologías y resultados alcanzados.

La información obtenida a partir de esta consulta resulta esencial para comprender el enfoque estratégico que adopta la administración en materia de formación y desarrollo del talento humano, así como para contrastar la visión institucional con las percepciones manifestadas por los funcionarios en los distintos apartados del estudio.

A continuación, se presentan los resultados derivados de esta consulta, los cuales permiten profundizar en el nivel de compromiso, planificación y fortalecimiento que la institución evidencia en relación con la capacitación de su personal.

En esta misma línea de investigación en cuanto a la gestión de la capacitación institucional, se considera fundamental consultar a las autoridades sobre diversos aspectos relacionados con los programas formativos,

específicamente con el fin de conocer su perspectiva acerca de los procesos, metodologías y resultados alcanzados.

La información obtenida a partir de esta consulta resulta esencial para comprender el enfoque estratégico que adopta la administración en materia de formación y desarrollo del talento humano, así como para contrastar la visión institucional con las percepciones manifestadas por los funcionarios en los distintos apartados del estudio.

De acuerdo con la consulta realizada a las autoridades, en cuanto a la modalidad más frecuente utilizada en las capacitaciones institucionales, se identifica que predominan tanto las clases presenciales como las virtuales.

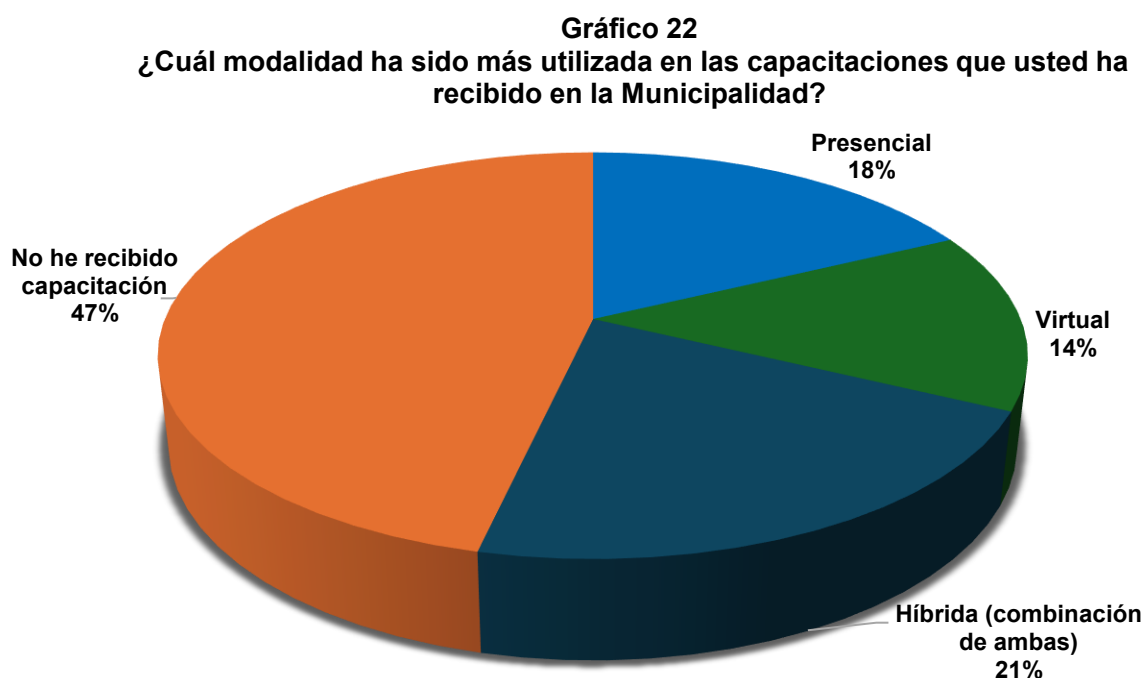
Esta respuesta refleja que la organización, en el marco de su planificación institucional, ha optado por combinar ambas modalidades como estrategia para desarrollar los programas de formación dirigidos a su personal.

Esta decisión permite interpretar que existe una intención por diversificar los métodos de enseñanza, procurando una mayor cobertura y adaptabilidad a las necesidades actuales de los funcionarios. Sin embargo, como se analizará más adelante, resulta necesario valorar si esta planificación se ejecuta de manera efectiva y si las modalidades propuestas realmente responden a las expectativas y condiciones del personal que participa en los procesos formativos.

Con el objetivo de contrastar la información proporcionada por las autoridades municipales sobre las modalidades de capacitación implementadas, se consulta directamente a los funcionarios acerca de su experiencia en este aspecto.

Esta consulta resulta fundamental para valorar si la percepción del personal concuerda con la planificación institucional declarada; en esta medida si efectivamente las modalidades presenciales y virtuales son las que predominan en la ejecución real de los procesos formativos.

Además, permite identificar posibles brechas entre lo planificado y lo ejecutado, aspecto esencial para fortalecer los procesos de mejora continua en la gestión del talento humano dentro de la Municipalidad de Esparza. Los resultados se muestran a través del siguiente gráfico.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados exponen las respuestas obtenidas respecto a la modalidad de capacitación que los funcionarios identifican como la más utilizada en la Municipalidad de Esparza.

De acuerdo con los resultados, un 47% de los encuestados señala que no ha recibido capacitación, mientras que un 18% menciona la modalidad presencial, un 14% refiere la modalidad virtual y un 21% indica haber recibido capacitación en formato híbrido (combinación de ambas modalidades).

Desde una perspectiva crítica, este resultado refleja varios aspectos importantes que deben ser analizados con profundidad. Como aspecto positivo, destaca que existe una valoración de las modalidades presenciales, virtuales e híbridas como herramientas para el desarrollo de competencias profesionales, lo cual denota una apertura por parte de algunos sectores de la organización hacia diversas formas de aprendizaje adaptadas a las nuevas dinámicas educativas.

El hecho de que un 21% reconozca el uso de una modalidad híbrida evidencia una tendencia favorable hacia esquemas más flexibles e inclusivos, alineados con las buenas prácticas actuales en materia de capacitación. Sin embargo, el elemento negativo más contundente radica en que casi la mitad del personal encuestado (47%) declara no haber recibido capacitación.

Esta cifra es alarmante y se alinea con los resultados reflejados en el Gráfico 19, donde el 45% de los funcionarios manifestaron no haber sido parte de ningún

proceso de capacitación institucional. También guarda concordancia con lo mostrado en el Gráfico 13, donde se evidencia un alto desconocimiento por parte de los funcionarios respecto a la actualización de los planes de formación.

Este dato refleja una debilidad estructural en la implementación de los programas de capacitación, poniendo en evidencia una disonancia importante entre la oferta que las autoridades aseguran brindar y la experiencia vivida por el personal operativo. Aunque las autoridades afirmaron en entrevistas que las modalidades presenciales y virtuales son las más utilizadas, el hecho de que tantos funcionarios reporten no haber recibido formación cuestiona seriamente la efectividad, cobertura y equidad de los procesos de capacitación dentro de la institución.

El resultado obtenido no solo refleja una falta de oportunidad formativa para gran parte del personal, sino que evidencia una necesidad urgente de replantear la estrategia de capacitación institucional, garantizando el acceso efectivo, equitativo y estratégico a procesos formativos que permitan cumplir cabalmente con el mandato constitucional, legal y social de la municipalidad.

La capacitación continua del personal no es un beneficio, sino un derecho y un deber, fundamental para alcanzar un desarrollo local sostenible y un servicio público de calidad.

En concordancia con el objetivo de valorar la gestión de la capacitación en la municipalidad, se procede a realizar la consulta acerca de la programación de

las capacitaciones, con el propósito de verificar si estas acciones formativas responden a una planificación institucional estructurada por parte del departamento de Recursos Humanos.

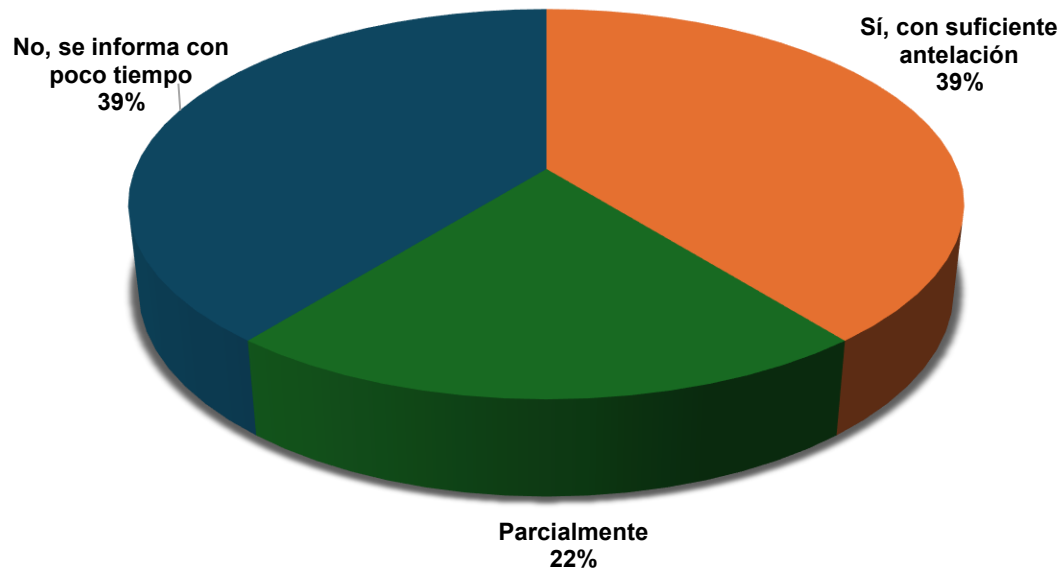
Esta interrogante adquiere relevancia estratégica, ya que la existencia de un programa formal de capacitación evidencia no solo el cumplimiento de las funciones asignadas a dicha dependencia, sino también el compromiso institucional con el fortalecimiento continuo del recurso humano.

Obtener la percepción de los funcionarios resulta indispensable para contrastar el discurso oficial con la experiencia vivida por quienes reciben o deberían recibir estas capacitaciones.

De esta manera, se busca identificar el nivel de organización, sistematicidad y proyección estratégica que la municipalidad imprime en sus procesos de formación, así como las oportunidades de mejora que puedan derivarse de la participación del personal.

Los resultados obtenidos de esta consulta se presentan en el Gráfico 23, el cual permitirá una reflexión más profunda sobre el grado de planificación efectiva que sustenta las actividades de capacitación institucional y su impacto en la calidad del servicio público que ofrece la entidad.

Gráfico 23
¿Estas capacitaciones han sido programadas con anticipación?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico anterior expone los resultados obtenidos sobre la consulta acerca de la programación de las capacitaciones en la Municipalidad de Esparza, aspecto que resulta esencial para valorar el nivel de organización y la seriedad con que se gestiona el desarrollo del talento humano.

Los datos reflejan una distribución sumamente reveladora: el 39% de los funcionarios indica que las capacitaciones sí son programadas con suficiente antelación; sin embargo, otro 39% señala que se les informa con poco tiempo previo, mientras que un 22% percibe que la programación es apenas parcial o insuficiente.

En el análisis de estos resultados se destaca como aspecto positivo que una parte considerable del personal reconoce una programación anticipada en ciertas ocasiones, lo que refleja que existen esfuerzos por parte del área de Recursos

Humanos para organizar actividades formativas de manera planificada. Este 39%, aunque no representa una mayoría absoluta, sugiere que la municipalidad tiene la capacidad de estructurar programas de capacitación bajo criterios de previsión cuando se lo propone.

No obstante, desde un enfoque crítico, la presencia de otro 39% de funcionarios que manifiestan que la información sobre las capacitaciones se brinda con escaso tiempo y el 22% que percibe una programación parcial evidencian una gran inconsistencia en los procesos internos.

Esta falta de uniformidad refleja una debilidad estructural que afecta directamente la efectividad de los planes de capacitación. La ausencia de una programación oportuna limita la capacidad de los funcionarios para organizar su agenda laboral, compromete la participación y desvirtúa el objetivo mismo de la capacitación como herramienta de mejora continua.

Comparando estos resultados con los hallazgos de los gráficos anteriores, donde se evidenció que un alto porcentaje de funcionarios no ha recibido capacitaciones (Gráfico 19) o desconoce la actualización y los mecanismos de mejora de los planes (Gráfico 13), se confirma la existencia de problemas sistémicos en la planificación y comunicación institucional en materia formativa.

La programación deficiente de las capacitaciones refleja no solo falta de previsión, sino también un débil compromiso estratégico con la gestión del talento

humano, elemento fundamental para fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La correcta planificación de las capacitaciones no es un asunto accesorio; es un componente esencial que define el estándar de calidad de los procesos de formación.

Capacitar no es solamente impartir contenidos, sino garantizar que las condiciones organizativas, logísticas y metodológicas sean propicias para que el aprendizaje sea significativo y efectivo. Por tanto, la programación anticipada debe ser concebida como una práctica obligatoria para asegurar el éxito de cualquier plan de capacitación y no como un acto discrecional sujeto a circunstancias operativas.

De mantenerse esta debilidad en la planificación y comunicación de esta entidad corre el riesgo de perpetuar la baja participación, el desinterés del personal y la falta de apropiación de los procesos formativos, afectando la eficiencia institucional y el cumplimiento de los fines públicos encomendados por el Código Municipal y la Ley General de Administración Pública.

Con el propósito de valorar la percepción que poseen los funcionarios de la Municipalidad de Esparza respecto al nivel de satisfacción asociado a las capacitaciones impartidas por esta entidad, se ejecuta una consulta orientada a determinar el grado de conformidad que expresan los colaboradores en relación con dichas acciones formativas.

Esta consulta no solo permite identificar la apreciación subjetiva del personal respecto a la calidad y pertinencia de las capacitaciones, sino que además posibilita vincular dicha percepción con el desarrollo de las competencias laborales requeridas en sus respectivos puestos.

La presente indagación adquiere especial relevancia en tanto contribuye a diagnosticar la eficacia de los procesos de formación interna promovidos por la institución. En ese sentido, se plantea la pregunta de investigación: ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted con las capacitaciones ofrecidas?

La información recolectada permite evaluar si las capacitaciones responden efectivamente a las necesidades de desarrollo profesional de los funcionarios, lo cual incide de manera directa en el desempeño institucional y en la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad a la ciudadanía.

El alcance de esta consulta se extiende al análisis de la percepción institucional sobre los procesos formativos, permitiendo emitir recomendaciones fundamentadas para el fortalecimiento de la gestión del talento humano. Asimismo, se orienta a la mejora continua en la planificación de capacitaciones alineadas con las funciones sustantivas de cada dependencia municipal.

En el marco de los procesos de fortalecimiento de la gestión pública, la evaluación sistemática de las políticas internas constituye una herramienta esencial para garantizar su eficacia, pertinencia y sostenibilidad.

En este contexto, la municipalidad implementa una consulta dirigida a su personal con el fin de recoger evidencia directa sobre la percepción que poseen los funcionarios respecto a las estrategias de desarrollo profesional, especialmente las acciones formativas ofrecidas por la institución.

Este tipo de consulta adquiere especial relevancia al centrarse en la satisfacción con las capacitaciones, las cuales representan un componente estratégico dentro del ciclo de gestión del talento humano.

La formación continua no solo promueve el perfeccionamiento de habilidades técnicas y blandas, sino que también refuerza el sentido de pertenencia institucional, la motivación laboral y la calidad del servicio prestado a la ciudadanía. En ese sentido, conocer de primera fuente cómo los funcionarios valoran estas iniciativas permite establecer diagnósticos certeros y formular planes de mejora fundamentados en evidencia empírica.

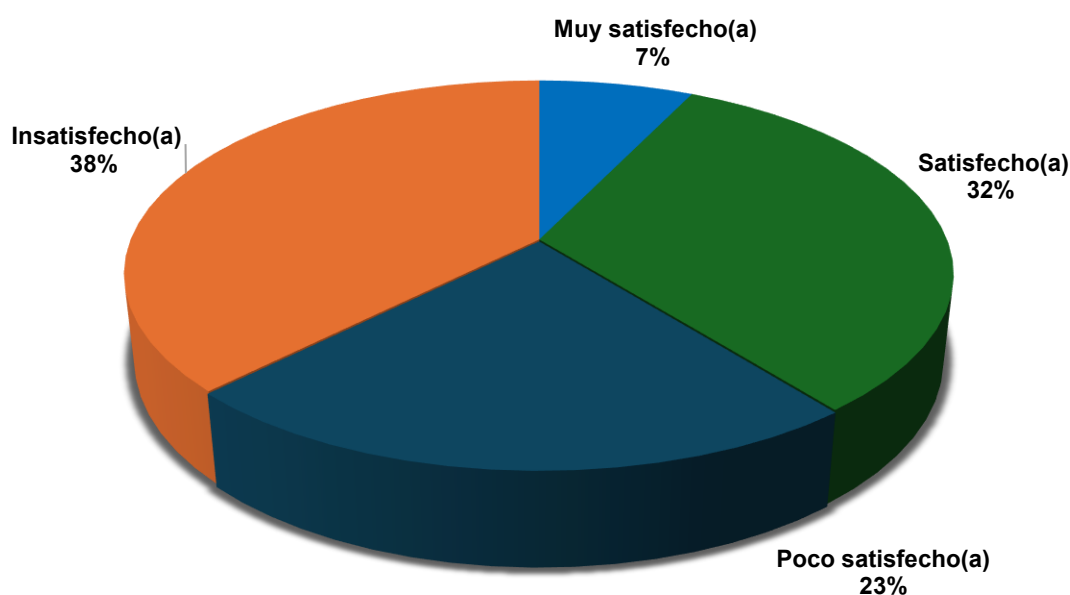
Desde una perspectiva metodológica, la encuesta aplicada abarca distintas dimensiones del desarrollo profesional, permitiendo así una comprensión integral de las experiencias y necesidades del personal. Su aplicación transversal a las diferentes áreas administrativas favorece la obtención de datos representativos, y su análisis cualitativo y cuantitativo brinda insumos valiosos para una toma de decisiones basada en criterios técnicos.

En cuanto al alcance, esta consulta trasciende la mera evaluación de actividades puntuales. Su impacto potencial repercute en el diseño mismo del modelo de capacitación institucional. Los resultados obtenidos pueden dar lugar a la revisión de contenidos curriculares, modalidades pedagógicas, criterios de selección de facilitadores, y mecanismos de evaluación postcapacitación.

Asimismo, abre la posibilidad de generar rutas formativas diferenciadas, ajustadas a perfiles específicos de los funcionarios, contribuyendo así a una gestión más eficiente, equitativa y orientada a resultados. Finalmente, esta iniciativa refleja el compromiso institucional con una administración pública moderna, transparente y centrada en el desarrollo de sus recursos humanos.

La participación de los funcionarios en procesos de retroalimentación fortalece la cultura organizacional, legitima las políticas internas y fomenta un entorno de mejora continua. Los resultados se muestran en el gráfico 24.

Gráfico 24
¿Qué nivel de satisfacción tiene usted con las capacitaciones ofrecidas?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

La Municipalidad de Esparza presenta el gráfico 24 con el objetivo de interpretar la percepción de los funcionarios en torno al nivel de satisfacción asociado a las capacitaciones institucionales.

Este análisis se inscribe dentro del proceso sistemático de evaluación de la gestión del talento humano, cuya finalidad es fortalecer la eficacia de las políticas formativas orientadas al desarrollo profesional del personal.

El gráfico evidencia que un 38% de los funcionarios encuestados declara estar insatisfecho(a) con las capacitaciones recibidas. Esta cifra representa el grupo de mayor proporción dentro del total de respuestas, lo cual alerta sobre la existencia de debilidades percibidas en el diseño, contenido, ejecución o utilidad práctica de las acciones formativas.

Por su parte, un 23% manifiesta estar poco satisfecho(a), lo que refuerza la necesidad de una revisión crítica de los programas actuales. En conjunto, estos dos grupos —que suman el 61% de las respuestas— reflejan una tendencia clara de descontento o bajo impacto percibido, lo cual podría estar afectando negativamente tanto la motivación como la apropiación de competencias por parte del personal.

En contraste, el 32% indica estar satisfecho(a), y un 7% se declara muy satisfecho(a). Si bien estas cifras denotan un cierto grado de conformidad, su peso relativo sigue siendo menor frente al conjunto de respuestas críticas. Esto sugiere

una percepción general de insuficiencia o desconexión entre las capacitaciones ofrecidas y las expectativas reales de los funcionarios.

Este patrón de respuestas otorga evidencia concreta para sustentar la necesidad de replantear las estrategias de formación. En particular, se recomienda: Diagnosticar con precisión las necesidades formativas por perfil y área funcional.

- Revisar la pertinencia temática de las capacitaciones impartidas.
- Evaluar la calidad metodológica y pedagógica de las sesiones.
- Incorporar mecanismos de seguimiento que permitan medir resultados en el desempeño laboral.
- Fomentar la participación de los funcionarios en el diseño de sus propios itinerarios formativos.

La presente consulta, por tanto, no solo aporta datos cuantitativos sobre el nivel de satisfacción, sino que también constituye una herramienta clave para tomar decisiones informadas en materia de capacitación, con el propósito de alinear la oferta institucional con los desafíos contemporáneos de la gestión pública.

4.3.3.3 Análisis que ofrece la oferta de formación y nivel de satisfacción de los funcionarios

También, se consulta acerca de la percepción que existe en la Municipalidad de Esparza sobre la adecuación de la oferta formativa institucional frente a los

desafíos actuales del puesto de trabajo, así como valorar el nivel de satisfacción que los funcionarios manifiestan respecto a las capacitaciones recibidas.

Esta valoración resulta pertinente para determinar la pertinencia, calidad y efectividad de las acciones formativas implementadas relacionadas con su impacto en el fortalecimiento de las competencias laborales del recurso humano.

En primer término, se presentan las respuestas de las autoridades institucionales, quienes ofrecen su perspectiva sobre si la oferta de formación vigente responde adecuadamente a las competencias requeridas y a los retos que enfrentan los funcionarios en el desempeño de sus funciones.

Posteriormente, se introducen los resultados de las consultas aplicadas al personal funcionario, en la cual se les consulta si consideran que las capacitaciones recibidas son adecuadas según su puesto y funciones, así como el nivel de satisfacción general que experimentan respecto a la oferta de capacitación brindada.

El contraste de estas perspectivas resulta muy relevante para valorar el grado de alineación entre la planificación institucional y las expectativas reales del personal, permitiendo identificar fortalezas en la gestión de la capacitación, así como áreas de mejora necesarias para potenciar su efectividad, pertinencia y nivel de impacto en el desarrollo organizacional.

A través de este análisis, se busca no solo describir el estado actual de la oferta de capacitación, sino que también se busca reflexionar críticamente sobre su capacidad de respuesta ante las exigencias de un entorno laboral cada vez más dinámico, competitivo y orientado a la excelencia en la gestión pública.

En seguimiento del análisis de la gestión de la capacitación institucional, resulta de gran importancia valorar si los programas de formación establecidos responden efectivamente a los desafíos actuales de los puestos de trabajo y a las competencias requeridas para el desempeño eficiente en la Municipalidad de Esparza.

Por ello, se plantea a las autoridades responsables la consulta específica: ¿Considera que la oferta de formación responde a los desafíos actuales del puesto de trabajo y las competencias requeridas?

Esta pregunta adquiere un peso sustantivo dentro del estudio, ya que permite dimensionar el nivel de pertinencia y actualización que guía la planificación formativa, así como valorar el compromiso institucional hacia el fortalecimiento continuo del talento humano.

La respuesta a esta interrogante ofrece una lectura estratégica para identificar si la capacitación se diseña de manera reactiva o, por el contrario, se orienta hacia un modelo de anticipación, innovación y ajuste a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y retador.

El análisis de esta variable resulta esencial, no solo para evaluar la calidad de los procesos formativos, sino también para proponer acciones de mejora que permitan consolidar una cultura organizacional más sólida, resiliente y capaz de brindar servicios públicos de alta calidad, en concordancia con los principios y fines establecidos en la normativa nacional.

Con el propósito de valorar la percepción de los funcionarios de la Municipalidad de Esparza sobre la pertinencia de las capacitaciones recibidas en relación con las funciones que desempeñan, se formula la consulta: ¿Considera usted que las capacitaciones recibidas son adecuadas según su puesto y funciones?

Esta interrogante adquiere especial relevancia, dado que el cumplimiento del Código Municipal establece que los empleados públicos deben poseer la idoneidad necesaria para atender de forma eficaz los desafíos inherentes a sus cargos.

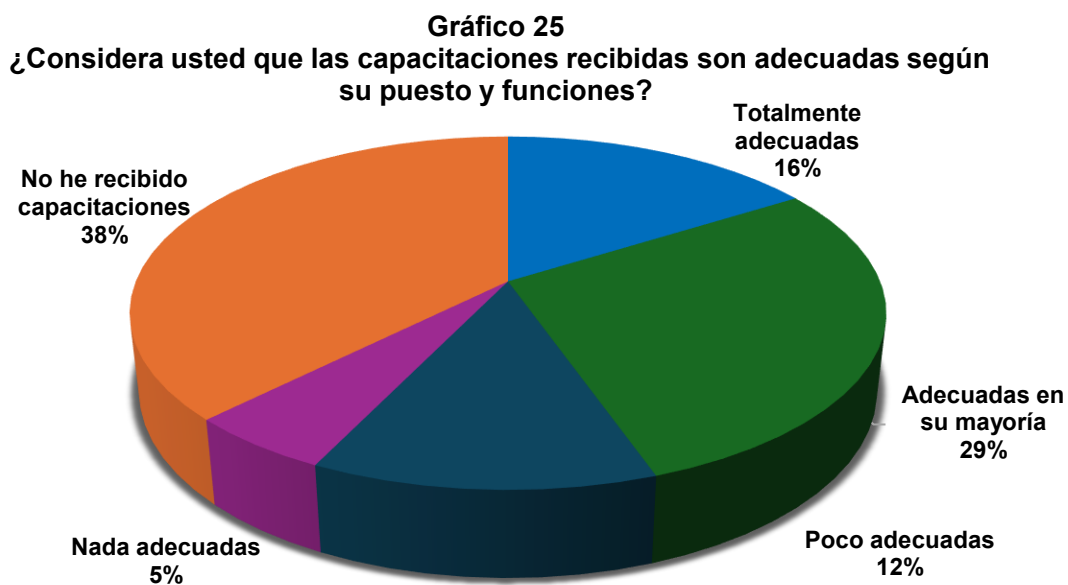
Dentro del contexto de la importancia de esta pregunta, se establece que es necesario corresponder a la experiencia que poseen los funcionarios desde su puesto de trabajo, asociado a la mejora continua que estos requieren, debido a crecimiento y exigencia de la población.

Además, de la relevancia de que la formación busca elevar la estándar calidad de los empleados frente a las necesidades de crecimiento y competencias

de la entidad, con base en la planificación estratégica determinada por las autoridades en el cumplimiento de sus objetivos.

El alcance de esta consulta trasciende la mera satisfacción personal de los funcionarios, ya que se erige como un insumo estratégico para el fortalecimiento de la planificación de la capacitación institucional. Un análisis riguroso de los resultados permitirá identificar oportunidades de mejora, adecuar los contenidos y metodologías a las necesidades reales del recurso humano y contribuir de manera directa al cumplimiento de los fines públicos que la normativa impone a la administración municipal.

En este sentido, el estudio de esta variable resulta indispensable para garantizar que la Municipalidad de Esparza oriente sus esfuerzos formativos no solo hacia la cobertura de necesidades inmediatas, sino hacia la consolidación de un talento humano competente, comprometido y preparado para enfrentar los retos de la gestión local en un entorno dinámico y de creciente complejidad. Los resultados se muestran en el gráfico 25,



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados anteriores presentan los resultados derivados de la consulta realizada a los funcionarios de la Municipalidad de Esparza respecto a la adecuación de las capacitaciones recibidas en función de sus puestos y funciones.

Los datos reflejan una realidad compleja que, si bien revela aspectos positivos, también expone áreas de oportunidad crítica para fortalecer la planificación institucional en materia de desarrollo del talento humano.

En el análisis de los aspectos positivos, se observa que el 29% de los funcionarios considera que las capacitaciones han sido adecuadas en su mayoría, mientras que el 16% estima que son totalmente adecuadas.

Estos resultados, que suman el 45% de percepción favorable, constituyen un avance importante en términos de alineación de la oferta formativa con las necesidades reales de los puestos de trabajo, lo que evidencia que ciertos esfuerzos institucionales han logrado impactar positivamente en una porción significativa del personal. Sin embargo, los datos negativos no pueden soslayarse.

El 12% de los encuestados considera que las capacitaciones han sido poco adecuadas, el 5% las califica como nada adecuadas, y un preocupante 38% indica no haber recibido capacitación alguna.

Esta última cifra resalta una debilidad estructural profunda, que no solo limita el fortalecimiento de las competencias institucionales, sino que compromete

directamente el cumplimiento de los estándares de eficiencia y calidad que exige la gestión pública moderna.

Desde el punto de vista estratégico, el nivel de oportunidad que ofrece esta información es altamente significativo para la investigación. La identificación de que un 55% de los funcionarios percibe que las capacitaciones son poco adecuadas, nada adecuadas o inexistentes, brinda un insumo crítico para replantear las políticas de capacitación, reorientar los esfuerzos de diagnóstico de necesidades formativas y garantizar un modelo de desarrollo profesional más inclusivo, pertinente y efectivo.

La gestión del talento humano no puede concebirse como un proceso accesorio o improvisado; por el contrario, constituye un pilar esencial para la prestación de servicios públicos de calidad, conforme a lo establecido en la Ley General de Administración Pública y el Código Municipal.

En consecuencia, estos resultados deben ser interpretados como un llamado de atención para fortalecer la planificación, ejecución y evaluación de los programas de capacitación, asegurando su alineación efectiva con las competencias requeridas para el cumplimiento de los fines públicos.

El gráfico refleja tanto los logros alcanzados como las brechas aún existentes, y evidencia con claridad que la mejora continua en el ámbito de la capacitación constituye un imperativo institucional ineludible para garantizar la

eficiencia, pertinencia y legitimidad de la Municipalidad de Esparza ante las demandas ciudadanas y los desafíos de la administración pública contemporánea.

4.3.3.4 Análisis de la opinión acerca de la efectividad de las metodologías empleadas para concretar las capacitaciones

Dentro del proceso de evaluación de la capacitación institucional, resulta fundamental analizar la percepción que existe sobre la efectividad de las metodologías aplicadas en las acciones formativas.

Este análisis permite valorar si las estrategias pedagógicas empleadas han logrado favorecer el aprendizaje significativo de los funcionarios y en consecuencia, fortalecer sus competencias laborales de acuerdo con las necesidades del puesto y los objetivos estratégicos de la institución.

En este sentido, se presentan las apreciaciones de las autoridades de la Municipalidad de Esparza, quienes brindan su criterio respecto a la efectividad de las metodologías utilizadas en las capacitaciones impartidas, evaluando si estas han cumplido con su propósito de facilitar el aprendizaje del personal.

Posteriormente, se introducen los resultados obtenidos a partir de las consultas realizadas a los funcionarios, quienes valoran directamente qué tan efectivas consideran que han sido las metodologías empleadas para su propio proceso de aprendizaje.

El contraste entre ambas perspectivas resulta esencial para identificar la coherencia o las divergencias existentes entre la planificación y la ejecución de las capacitaciones, así como para detectar posibles áreas de oportunidad en el diseño metodológico de futuras acciones formativas. Además, este análisis ofrece insumos clave para orientar los esfuerzos hacia una capacitación más innovadora, participativa y centrada en las necesidades reales de los funcionarios, contribuyendo así al fortalecimiento de la calidad del servicio público y al cumplimiento de los fines institucionales.

Durante el proceso de recolección de información cualitativa, las autoridades de la Municipalidad de Esparza afirman que el 100% de las metodologías utilizadas en las capacitaciones impartidas por la institución han resultado efectivas. Esta percepción institucional evidencia una valoración positiva respecto a los enfoques didácticos implementados para la formación del personal.

Con el fin de contrastar esta afirmación y profundizar en su validez desde la perspectiva de los funcionarios, se plantea la siguiente consulta: ¿Considera que las metodologías utilizadas en las capacitaciones han sido efectivas para el aprendizaje del personal?

Esta pregunta adquiere especial relevancia, ya que permite determinar en qué medida las estrategias metodológicas empleadas facilitan realmente la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias por parte de los colaboradores.

El análisis de esta percepción es fundamental para valorar la eficacia del proceso formativo más allá del diseño institucional, considerando la experiencia directa de quienes participan en las capacitaciones. Asimismo, permite identificar oportunidades de mejora en la selección, aplicación y evaluación de las metodologías utilizadas, lo cual incide directamente en la calidad del aprendizaje organizacional y, por ende, en la eficiencia de la gestión pública municipal.

Este análisis resulta de vital importancia ya que los hallazgos encontrados permiten recoger una apreciación directa basada en la experiencia práctica con dichas metodologías, lo cual aporta insumos valiosos para determinar si las técnicas empleadas realmente favorecen el aprendizaje significativo, la aplicabilidad de los contenidos en el ámbito laboral y el desarrollo de competencias funcionales.

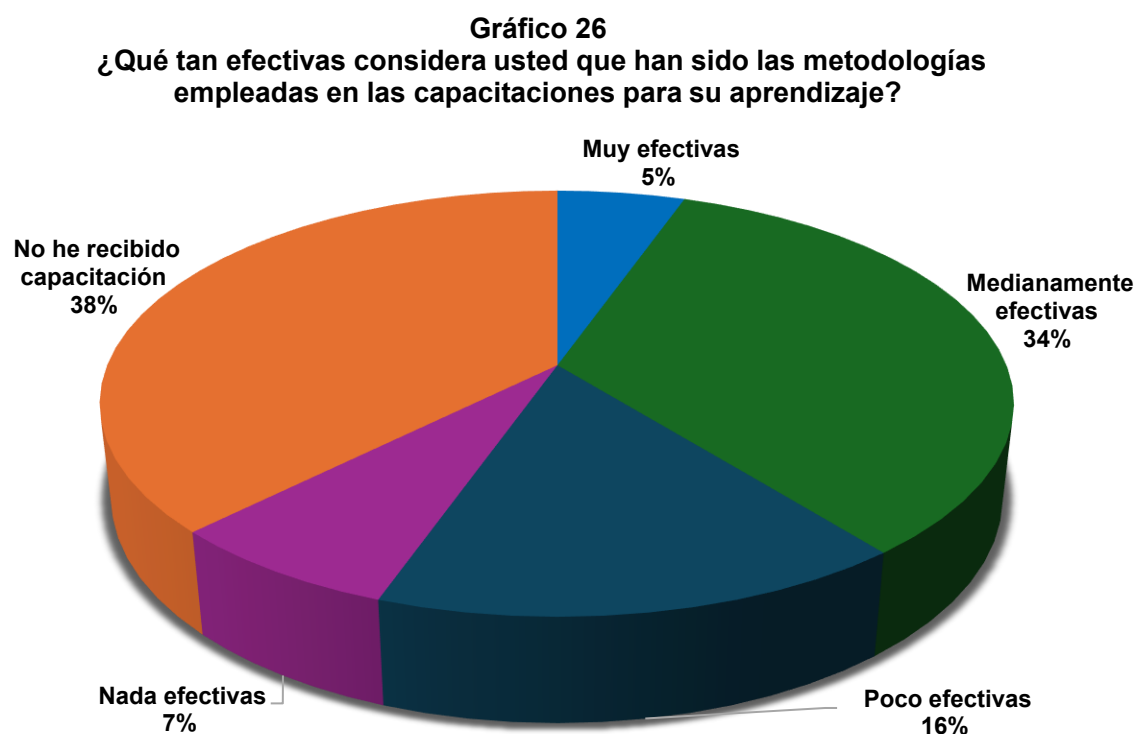
El nivel de efectividad percibido en estas metodologías constituye un indicador clave de la calidad de los procesos de capacitación institucional. Una respuesta mayoritariamente positiva sugiere que las herramientas didácticas utilizadas han sido pertinentes, comprensibles y adaptadas a los distintos estilos de aprendizaje del personal.

Por el contrario, una percepción crítica señalaría la necesidad de revisar o rediseñar los enfoques metodológicos con base en criterios de mejora continua.

En este sentido, la importancia de esta consulta radica en su capacidad para generar evidencia sobre el impacto real de las capacitaciones más allá de su

ejecución formal, permitiendo ajustar los procesos formativos a las necesidades reales del recurso humano municipal. Así, se promueve una gestión del conocimiento más efectiva y orientada a resultados, alineada con los principios de eficiencia institucional y desarrollo profesional.

En esta misma línea de consulta, se pregunta a los funcionarios ¿Qué tan efectivas considera usted que han sido las metodologías empleadas en las capacitaciones para su aprendizaje? los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 26.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico evidencia con los resultados obtenidos, una parte considerable del funcionariado, equivalente al 38%, manifiesta no haber recibido ninguna capacitación.

Este hallazgo pone en evidencia una brecha en el acceso a oportunidades formativas, lo cual limita de manera sustancial el impacto global de las estrategias de desarrollo profesional.

Entre el personal que sí ha participado en procesos de capacitación, la mayoría (34 %) califica las metodologías como “medianamente efectivas”. Esta percepción sugiere que los enfoques metodológicos utilizados permiten cierto grado de aprendizaje, aunque no alcanzan niveles óptimos de eficacia.

Tal resultado puede derivarse de una implementación didáctica poco contextualizada, escasa aplicación práctica de los contenidos o una inadecuada adaptación al perfil del personal.

Asimismo, un 16 % considera que las metodologías han sido “poco efectivas” y un 7 % las cataloga como “nada efectivas”. Esta valoración crítica plantea un desafío directo para la gestión de talento humano, pues indica deficiencias en la planificación, ejecución o evaluación de las estrategias pedagógicas. Tales cifras exigen una revisión profunda de los modelos de enseñanza empleados, con el propósito de garantizar la transferencia efectiva de conocimientos y el fortalecimiento de competencias funcionales.

En contraste, únicamente un 5 % del funcionariado encuestado percibe las metodologías como “muy efectivas”, lo que representa un margen reducido de impacto positivo pleno. Esta proporción refuerza la necesidad de rediseñar los

procesos formativos, incorporando enfoques participativos, dinámicas de aprendizaje activo, recursos tecnológicos pertinentes y mecanismos de retroalimentación continua.

En conjunto, los datos permiten concluir que la efectividad de las metodologías empleadas en las capacitaciones resulta, en términos generales, limitada, tanto por la cobertura insuficiente como por la baja percepción de impacto.

La gestión institucional debe, por tanto, adoptar medidas estratégicas para mejorar tanto el alcance como la calidad metodológica de las capacitaciones, fortaleciendo su rol en la profesionalización del personal y en el cumplimiento eficiente de las funciones municipales.

4.3.3.5 Análisis de las actividades metodológicas más comunes en capacitaciones

Dentro del proceso de formación del talento humano, el tipo de actividades metodológicas empleadas en las capacitaciones constituye un elemento clave para evaluar la calidad, dinamismo y efectividad de las acciones formativas implementadas. Analizar las actividades más comunes permite valorar no solo el enfoque pedagógico utilizado, sino también su capacidad para facilitar el aprendizaje significativo, promover la participación de los funcionarios y fortalecer el desarrollo de competencias laborales.

Inicialmente, se efectúa el análisis de las respuestas de las autoridades de la Municipalidad de Esparza, quienes señalan qué tipo de actividades metodológicas consideran más frecuentes en las capacitaciones impartidas a nivel institucional. Seguidamente, obtienen los resultados de las consultas aplicadas al personal funcionario, en las cuales se indaga sobre las actividades que han experimentado con mayor frecuencia durante su participación en las acciones de formación.

El contraste entre ambas perspectivas permite identificar el grado de alineación entre la planificación metodológica y la experiencia real del personal, ofreciendo insumos valiosos para reflexionar sobre la pertinencia de las estrategias empleadas, la necesidad de diversificar las metodologías y la importancia de fortalecer prácticas formativas que verdaderamente respondan a los diferentes estilos de aprendizaje de los funcionarios.

Este análisis resulta esencial para consolidar procesos de capacitación más dinámicos, inclusivos y efectivos, en coherencia con el objetivo institucional de fortalecer la calidad del servicio público y de promover el desarrollo sostenible del talento humano en la Municipalidad de Esparza.

En el presente estudio, se considera esencial analizar los enfoques metodológicos que predominan en las capacitaciones ofrecidas por la Municipalidad de Esparza, a fin de comprender cómo se estructura el proceso formativo institucional y qué tipo de estrategias se priorizan para el desarrollo profesional del personal. Para ello, se formula la pregunta dirigida a las autoridades municipales:

¿Qué tipo de actividades metodológicas son más comunes en las capacitaciones que ha recibido?, cuyo propósito es identificar los recursos pedagógicos que se emplean con mayor frecuencia en dichos espacios de formación.

La respuesta proporcionada por las autoridades revela una tendencia clara hacia el uso de metodologías activas, siendo las dinámicas grupales la actividad más común, con una presencia del 100 % en los procesos de capacitación. A su vez, se señala que un 50 % de las capacitaciones incluye actividades prácticas, análisis de casos reales, presentaciones magistrales y el uso de simulaciones o tecnologías.

Este conjunto de datos ofrece una visión general sobre las prácticas formativas institucionales y permite explorar su coherencia con los principios del aprendizaje significativo, la participación y la transferencia de conocimientos al contexto laboral.

Además, este análisis busca establecer un punto de partida para reflexionar sobre la efectividad, pertinencia y sistematicidad de las metodologías utilizadas, considerando su impacto potencial en el desarrollo de competencias funcionales del recurso humano municipal.

Asimismo, permite valorar el grado de innovación y adaptabilidad pedagógica que la Municipalidad implementa en su gestión de capacitación,

aspecto crucial para la mejora continua del servicio público y la profesionalización del personal.

En los procesos de formación y fortalecimiento de competencias dentro del ámbito público, la selección y aplicación de metodologías de capacitación desempeña un papel determinante en la calidad del aprendizaje y en la transferencia efectiva del conocimiento al contexto laboral.

En ese sentido, conocer las experiencias metodológicas vividas por los funcionarios constituye un componente clave para evaluar la eficacia real de los programas formativos implementados por la institución. Con base en ello, el presente apartado introduce el análisis de la consulta realizada al personal de la Municipalidad de Esparza mediante la pregunta: ¿Qué tipo de actividades ha experimentado con más frecuencia en las capacitaciones que ha recibido?

La formulación de esta interrogante busca identificar, desde la vivencia directa del funcionariado, cuáles son las estrategias didácticas que se aplican con mayor recurrencia durante las capacitaciones ofrecidas por la entidad. Este enfoque permite ampliar la perspectiva institucional más allá del diseño formal de los programas, incorporando la voz de quienes constituyen el núcleo del proceso de aprendizaje: los propios colaboradores municipales.

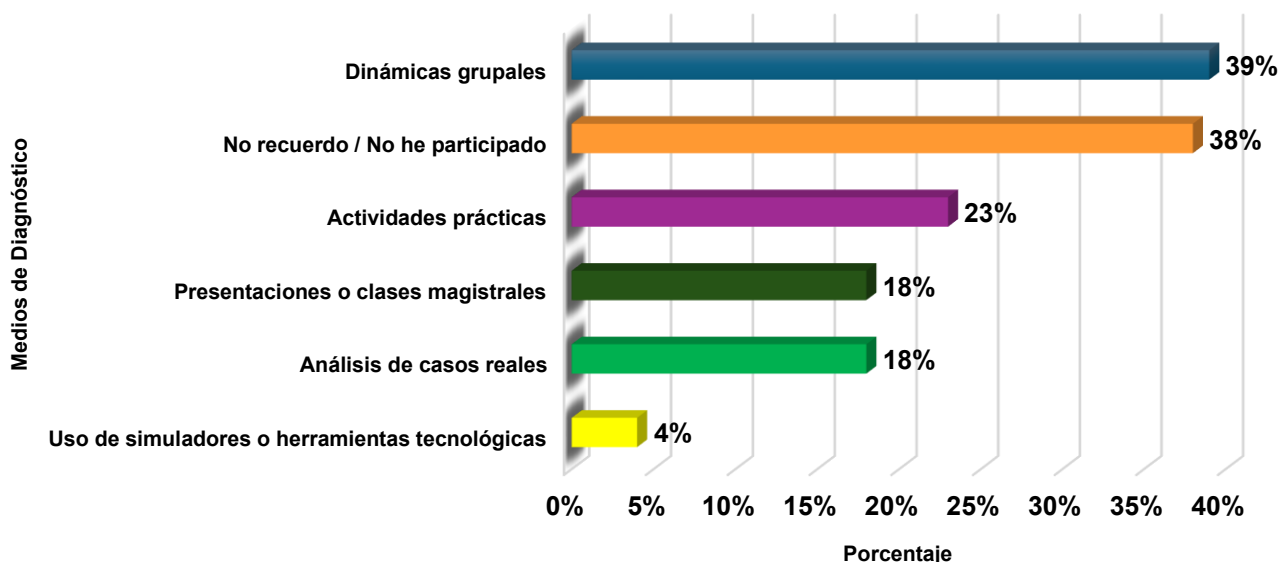
También, posibilita contrastar la percepción de las autoridades respecto a la planificación metodológica con la experiencia real del personal participante, contribuyendo así a un diagnóstico más integral.

Este tipo de análisis reviste especial importancia, dado que la efectividad de cualquier proceso formativo no solo depende del contenido impartido, sino también de la forma en que este es transmitido, internalizado y aplicado.

La frecuencia con que los funcionarios experimentan determinadas actividades, por ejemplo: como dinámicas grupales, ejercicios prácticos, estudios de caso, presentaciones expositivas o uso de tecnologías, puede reflejar tendencias pedagógicas dentro de la institución, pero también posibles carencias en la variedad o profundidad metodológica.

El análisis muestra una prevalencia de metodologías convencionales y una escasa diversificación didáctica en las capacitaciones recibidas por el personal. La gestión institucional enfrenta el desafío de diseñar estrategias metodológicas más dinámicas, inclusivas y tecnológicamente actualizadas, que aseguren una mayor pertinencia, recordación y aplicabilidad de los aprendizajes adquiridos.

Gráfico 27
¿Qué tipo de actividades ha experimentado con más frecuencia en las capacitaciones que ha recibido?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El análisis de los datos presentados en el gráfico 27 revela que las dinámicas grupales constituyen la actividad más comúnmente experimentada en los espacios de capacitación, con un 39 % de las respuestas.

Esta predominancia sugiere que las estrategias formativas implementadas tienden a privilegiar la interacción entre participantes, el trabajo colaborativo y la construcción colectiva del conocimiento.

Esta elección metodológica resulta coherente con enfoques pedagógicos activos que promueven la participación, aunque su efectividad dependerá de la calidad de la moderación y del diseño de dichas dinámicas.

En segundo lugar, un 38 % de las personas encuestadas manifiesta no recordar o no haber participado en procesos de capacitación, lo que representa una señal de alerta respecto a la cobertura, el seguimiento y la pertinencia de las acciones formativas.

Esta cifra indica que una proporción significativa del personal no se ve reflejada en los procesos de desarrollo de competencias institucionales, ya sea por falta de acceso, baja frecuencia, descontextualización de los contenidos o escasa recordación de las experiencias formativas.

Por otra parte, un 23% de los encuestados indica haber participado frecuentemente en actividades prácticas, lo cual evidencia una cierta intención de vincular los aprendizajes a la experiencia y a la acción concreta.

Este enfoque contribuye a mejorar la aplicabilidad del conocimiento, aunque su presencia aún resulta limitada frente al potencial que podría representar para el fortalecimiento institucional.

Asimismo, las presentaciones magistrales y el análisis de casos reales se presentan con un 18 % de frecuencia cada uno, lo que indica una utilización moderada de métodos expositivos y de contextualización.

Si bien, ambas metodologías pueden resultar valiosas, su efectividad depende del grado de pertinencia de los contenidos y de la interacción que logren generar con el auditorio.

El uso de simuladores o herramientas tecnológicas apenas alcanza el 4 %, lo cual refleja una baja incorporación de recursos digitales en los procesos de capacitación.

En un entorno organizacional en constante transformación, esta cifra evidencia una debilidad importante en la integración de tecnologías educativas innovadoras que potencien la calidad del aprendizaje y la adaptación a nuevos entornos laborales.

El análisis muestra una predominancia de estrategias participativas tradicionales, una baja diversidad metodológica y una limitada integración tecnológica.

Se identifican oportunidades de mejora en el diseño didáctico, la cobertura y el uso de metodologías centradas en el aprendizaje activo y mediado por tecnología, con el fin de lograr capacitaciones más eficaces, recordadas y aplicables en el ejercicio profesional del personal.

4.3.3.6 Análisis de las limitaciones o barreras encontradas para el proceso de capacitación

El análisis de las limitaciones o barreras que afectan el acceso y la gestión de los procesos de capacitación en la Municipalidad de Esparza resulta fundamental para comprender los factores que inciden, negativamente, en el fortalecimiento del talento humano institucional.

Identificar estas restricciones permite visibilizar los obstáculos que enfrentan tanto la administración como los funcionarios en la planificación, implementación y participación de las acciones formativas.

Se presentan en primer término las respuestas brindadas por las autoridades de la institución, quienes exponen si han encontrado limitaciones para implementar o gestionar procesos de formación formal o no formal dentro de la dinámica institucional.

Posteriormente, se introducen los resultados de la consulta realizada a los funcionarios, en la que se analiza si han enfrentado barreras o limitaciones para acceder a los procesos de capacitación ofrecidos en el marco del plan institucional.

Este contraste resulta esencial para valorar la coherencia entre la perspectiva administrativa y la experiencia real del personal, y para identificar los principales factores que afectan la participación y efectividad de los procesos formativos.

El análisis de estas limitaciones ofrece una base crítica para proponer estrategias de mejora que garanticen un acceso más equitativo, oportuno y eficaz a las oportunidades de capacitación, en correspondencia con los principios de desarrollo humano, eficiencia institucional y responsabilidad social que orientan el accionar de la municipalidad.

El desarrollo del talento humano en las Instituciones públicas demanda la implementación de procesos de formación que respondan tanto a los requerimientos técnicos propios del ejercicio profesional como a las dinámicas cambiantes del entorno institucional.

En este contexto, la distinción entre formación formal y no formal cobra especial relevancia, ya que ambas modalidades contribuyen, de manera complementaria, al fortalecimiento de competencias, la actualización del conocimiento y la mejora continua en el desempeño de los funcionarios.

Desde la perspectiva de las autoridades de la Municipalidad de Esparza, abordar las necesidades de formación implica reconocer la existencia de múltiples desafíos relacionados con la planificación, gestión e implementación de programas formativos en ambos niveles.

La formación formal, en tanto se vincula con programas estructurados, acreditados y de mayor duración como, por ejemplo: diplomados, carreras técnicas

o universitarias, requiere una inversión sostenida y una articulación interinstitucional robusta.

Por otro lado, la formación no formal, caracterizada por su flexibilidad, aplicabilidad inmediata y enfoque práctico, suele responder de forma más ágil a necesidades específicas del puesto de trabajo y a procesos de actualización permanente.

Desde este marco, se plantea la siguiente pregunta dirigida a las autoridades municipales: ¿Ha encontrado limitaciones para implementar o gestionar procesos de formación formal o no formal? Esta consulta considera importancia estratégica, ya que permite identificar los obstáculos reales que enfrenta la institución en su intención de promover una política de formación continua y equitativa para todo su personal.

Las posibles limitaciones pueden derivar de factores como restricciones presupuestarias, falta de articulación con centros formadores, ausencia de una planificación sistemática, baja participación del personal, o incluso debilidades en la cultura organizacional que subvaloran el aprendizaje como eje de transformación institucional.

Analizar las respuestas a esta pregunta posibilita comprender hasta qué punto la Municipalidad cuenta con las condiciones necesarias, estructurales, financieras, organizativas y culturales, para llevar adelante procesos sostenidos de

formación en ambas modalidades. Asimismo, permite visibilizar las brechas existentes entre la necesidad detectada y la capacidad real de respuesta institucional, aspecto fundamental para el diseño de estrategias de mejora en la gestión del talento humano.

La formación, tanto formal como no formal, no debe considerarse un complemento opcional, sino una herramienta esencial para garantizar la eficiencia, la transparencia y la calidad del servicio público.

Por lo tanto, identificar las barreras que obstaculizan su implementación se convierte en un ejercicio crítico de autodiagnóstico institucional que debe conducir, necesariamente, a la adopción de medidas correctivas, sostenibles y orientadas a resultados.

Por otra parte, las autoridades municipales consideran que Las autoridades de la Municipalidad de Esparza, al responder afirmativamente a la consulta sobre la existencia de limitaciones en la implementación o gestión de procesos de formación formal o no formal, identifican dos factores centrales que obstaculizan el desarrollo efectivo de estas iniciativas: la falta de tiempo o la sobrecarga laboral del personal, y la falta de presupuesto institucional destinado específicamente a la capacitación.

Asimismo, señalan que la viabilidad de estos procesos formativos está sujeta a la oferta disponible y la demanda expresada por los funcionarios, lo cual introduce

una lógica de condicionamiento externo que restringe la planificación estratégica y proactiva de la formación.

La primera limitación, relacionada con la falta de tiempo o carga laboral excesiva, evidencia una contradicción estructural dentro de la organización: aunque se reconoce la importancia de la capacitación para mejorar el desempeño funcional, las condiciones laborales no siempre permiten liberar tiempo suficiente para participar en actividades formativas.

Esta situación genera un círculo vicioso en el que la necesidad de mejorar competencias coexiste con la imposibilidad operativa de hacerlo, lo cual impacta negativamente en la profesionalización del personal y, por ende, en la eficiencia del servicio público.

La segunda limitación restricciones presupuestarias pone en evidencia una carencia en la asignación de recursos financieros destinados al fortalecimiento del capital humano.

La formación, en muchos casos, queda supeditada a la disponibilidad ocasional de fondos o a convenios externos, lo que impide una programación continua y sistemática.

Esta dependencia económica limita tanto la formación formal, que requiere inversiones más altas y sostenidas, como la formación no formal, que, si bien es

más flexible y de menor costo, también demanda recursos para su adecuada ejecución.

Finalmente, el hecho de que la gestión de la formación dependa de la oferta y la demanda según los funcionarios sugiere una falta de planificación institucional orientada por diagnósticos de necesidades.

Este modelo reactivo, en el cual la capacitación se organiza en función de lo que se ofrece en el mercado o de lo que algunos funcionarios solicitan de manera individual, impide consolidar una política de desarrollo profesional alineada con los objetivos estratégicos del municipio.

La ausencia de una matriz de necesidades formativas debidamente estructurada impide identificar brechas reales de competencias y limita la capacidad de anticipación ante los cambios en el entorno institucional.

En conjunto, estas limitaciones revelan la necesidad urgente de establecer una gestión estratégica de la formación, que contemple no solo la disponibilidad de recursos y tiempo, sino también mecanismos internos para integrar la capacitación en la planificación institucional.

Solo mediante una estructura organizada, con una visión a mediano y largo plazo, será posible garantizar procesos formativos sostenibles, pertinentes y equitativos para todo el personal municipal.

Con este propósito, se formula a las autoridades municipales la pregunta: ¿Ha enfrentado usted barreras o limitaciones para acceder a procesos de formación dentro de la Municipalidad? Esta consulta permite indagar, desde la visión institucional, si existen restricciones estructurales, organizativas o presupuestarias que afecten la implementación efectiva de programas formativos dirigidos tanto a personal operativo como a mandos medios y superiores.

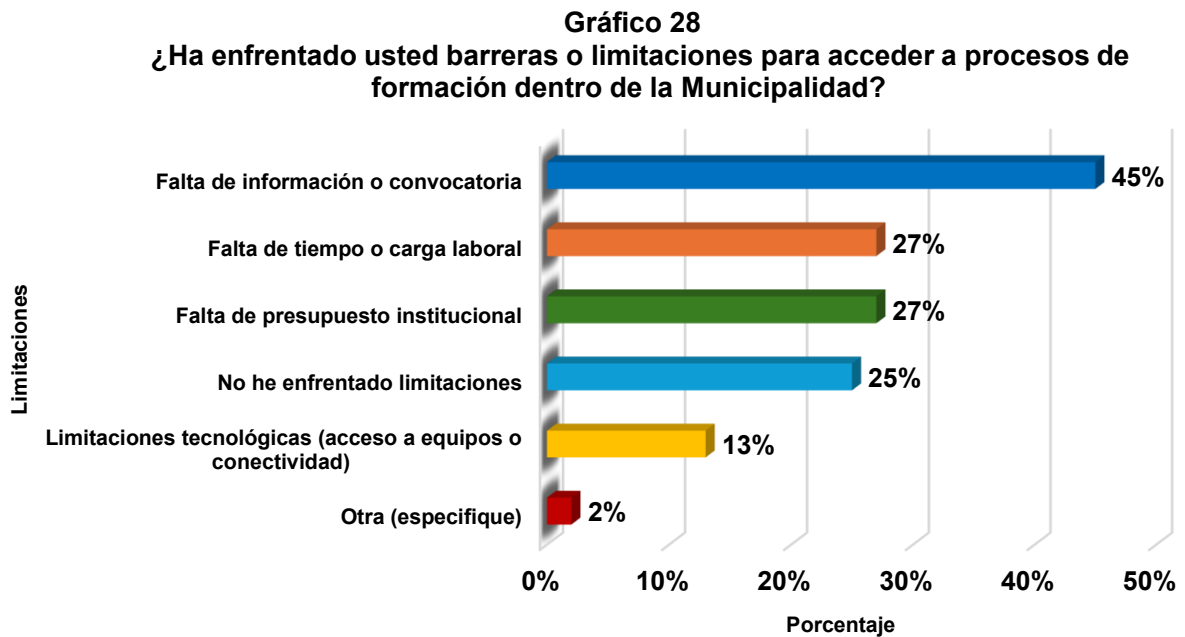
Asimismo, facilita identificar posibles desfases entre las necesidades de capacitación detectadas y las condiciones reales que limitan su cumplimiento.

Analizar esta variable desde la perspectiva de quienes gestionan o supervisan la política de formación interna permite ampliar el diagnóstico institucional, al considerar tanto la experiencia personal de acceso como el conocimiento de los obstáculos que afectan a otras dependencias o niveles jerárquicos.

Esta visión integral contribuye a identificar áreas de mejora en la planificación, diseño y ejecución de las acciones formativas, así como a visibilizar oportunidades para fortalecer una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

El alcance de esta consulta, por tanto, trasciende la identificación de barreras individuales y se posiciona como una herramienta para examinar el grado de compromiso institucional con la formación de su personal. Los resultados derivados

de esta indagación permiten fundamentar decisiones estratégicas en materia de gestión del talento humano, orientadas a garantizar una oferta formativa accesible, pertinente y alineada con los objetivos de desarrollo municipal. A continuación, el gráfico 28 muestra los resultados obtenidos, los cuales permiten contar con una perspectiva más clara.



Los resultados permiten identificar las principales barreras o limitaciones que han enfrentado los funcionarios de la Municipalidad de Esparza para acceder a los procesos de formación ofrecidos por la institución.

A partir de los datos recopilados, se observa que la limitación más señalada corresponde a la “falta de información o convocatoria”, con un el 45% de las respuestas, lo que evidencia una debilidad considerable en los mecanismos de

comunicación interna y en la divulgación de oportunidades de formación dirigidas al personal.

Asimismo, tanto la “falta de tiempo o carga laboral” como la “falta de presupuesto institucional” fueron señaladas por un el 27% de los participantes, lo cual refleja condiciones estructurales que limitan el acceso efectivo a la capacitación, ya sea por la sobrecarga de funciones o por restricciones financieras de la administración. A esto se suma un el 13% que atribuye su limitación a aspectos tecnológicos, relacionados con el acceso a equipos o conectividad, un elemento relevante al considerar la creciente digitalización de los procesos formativos.

Resulta alentador que un el 25% de los encuestados manifiesta no haber enfrentado limitaciones, lo que sugiere que existe un grupo de funcionarios que sí ha logrado acceder a las oportunidades existentes. Por último, un porcentaje mínimo (2%) alude a otras razones no especificadas.

En conjunto, los resultados reflejan que aún persisten retos importantes en cuanto a la planificación, gestión y comunicación de la capacitación dentro de la institución, siendo prioritario reforzar los canales de información y establecer estrategias que permitan mayor equidad en el acceso a la formación, como condición indispensable para el desarrollo institucional y profesional del personal.

4.3.4 Análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

Dentro del presente apartado se desarrolla el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden en la capacitación del talento humano en la Municipalidad de Esparza. Este análisis resulta indispensable para comprender de manera integral el contexto que condiciona, facilita o limita los procesos de formación y actualización de los funcionarios públicos.

La identificación y valoración de estos factores permite no solo interpretar el entorno en el cual se gestiona la capacitación institucional, sino también proyectar acciones estratégicas que permitan fortalecer la eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de los programas formativos.

Cada uno de estos factores constituye una variable crítica que impacta de manera directa en la toma de decisiones administrativas, en la asignación de recursos y en la construcción de capacidades organizacionales para el cumplimiento del mandato público.

Desde esta perspectiva, el análisis que se desarrolla en este apartado ofrece un insumo de alta relevancia para fundamentar propuestas de mejora continua y elevar el estándar de calidad de la gestión del recurso humano municipal.

La correcta interpretación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos resulta esencial para orientar el proceso de toma de decisiones hacia

escenarios más inclusivos, estratégicos y adaptados a los desafíos contemporáneos de la administración pública local.

El alcance de este análisis trasciende la mera descripción contextual; se proyecta como una herramienta analítica que aporta una visión crítica y propositiva sobre las dinámicas institucionales, con el objetivo de promover un desarrollo organizacional más robusto, equitativo y sostenible.

4.3.4.1 Análisis de los factores políticos

En el contexto de la administración pública, la formación continua del personal representa un eje fundamental para asegurar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad en la prestación de servicios. No obstante, este proceso se encuentra frecuentemente condicionado por variables de orden político y administrativo, que inciden directa o indirectamente en la planificación, ejecución y continuidad de las acciones formativas.

En atención a esta realidad, el presente estudio incorpora el análisis de dos preguntas clave dirigidas a las autoridades de la Municipalidad de Esparza: ¿Considera que los cambios políticos o administrativos influyen en la asignación de recursos para capacitación? y ¿Las decisiones políticas afectan la continuidad de los planes de formación del personal?

La formulación de estas interrogantes obedece a la necesidad de comprender hasta qué punto el entorno político, administrativo incide sobre la gestión del talento humano, particularmente en lo que respecta al compromiso institucional con el desarrollo profesional del funcionariado.

Estas consultas permiten identificar si las decisiones políticas tales como: cambios en los liderazgos, rotación de autoridades o variaciones en las prioridades presupuestarias, impactan la asignación de recursos financieros, la implementación de programas formativos y la estabilidad de los planes de capacitación previamente diseñados.

Desde la perspectiva de las autoridades municipales, el reconocimiento de estos factores es de suma importancia, ya que permite evidenciar si existe una dependencia excesiva del ciclo político en la toma de decisiones relativas a la formación, lo cual podría poner en riesgo la continuidad, la calidad y la orientación estratégica de los procesos de aprendizaje institucional.

Asimismo, posibilita identificar si se requiere establecer mecanismos de protección técnica o normativa que salvaguarden los programas de capacitación frente a eventuales cambios de gobierno.

El alcance de esta consulta trasciende el plano administrativo, ya que revela el grado de madurez institucional respecto a la gestión del conocimiento y la profesionalización del recurso humano.

La capacidad de aislar las decisiones formativas de las influencias coyunturales y asegurar su sostenibilidad a largo plazo constituye un indicador clave de gobernanza organizacional y compromiso con el fortalecimiento de las competencias públicas.

Por tanto, el análisis de estas variables ofrece un insumo crítico para la evaluación del entorno institucional de aprendizaje y orienta la formulación de recomendaciones que favorezcan una política de capacitación sólida, estable y orientada a resultados, independientemente de los cambios en la estructura política o administrativa del gobierno local. La percepción del personal respecto a la asignación de recursos para la capacitación en contextos municipales evidencia una estrecha relación con las dinámicas administrativas y políticas de la institución.

A partir de las respuestas analizadas, se identifica que la mayoría del personal considera que los cambios administrativos o políticos inciden de manera directa en la disponibilidad y distribución de los recursos destinados a la formación.

Esta percepción pone de manifiesto una vulnerabilidad estructural en la planificación y continuidad de los procesos de capacitación, la cual se ve condicionada por factores exógenos al diseño técnico-pedagógico de los programas.

El personal advierte que cada transición administrativa puede implicar un redireccionamiento de prioridades institucionales, lo que afecta no solo la ejecución

presupuestaria sino también la sostenibilidad de las estrategias de fortalecimiento de capacidades.

En este sentido, la capacitación no se percibe como un componente estructural de la gestión pública, sino como una acción sujeta a la voluntad política de las autoridades de turno, generando discontinuidades, pérdida de seguimiento y desarticulación de procesos previamente establecidos.

Asimismo, el análisis evidencia que la ausencia de una política de capacitación institucionalizada y blindada ante los cambios políticos limita la eficacia y permanencia de los programas formativos.

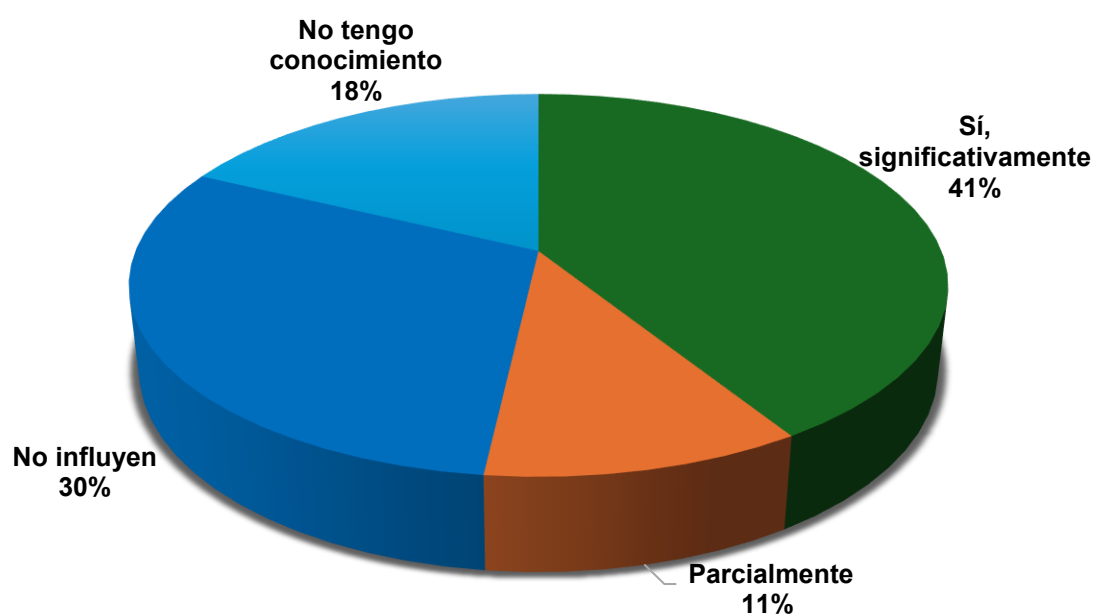
Esta situación repercute, negativamente, en la profesionalización del personal, en la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía y en la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

En conclusión, se interpreta que los cambios administrativos o políticos sí influyen significativamente en la asignación de recursos para capacitación, afectando su planificación, ejecución y continuidad.

Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer normativamente el carácter estratégico de la formación del personal municipal, garantizando su estabilidad presupuestaria y su articulación con los objetivos institucionales más allá de los ciclos políticos.

A continuación, el gráfico 29 muestra los resultados obtenidos, los cuales permiten contar con una perspectiva más clara.

Gráfico 29
¿Considera usted que los cambios administrativos o políticos en la
Municipalidad influyen en la asignación de recursos para capacitación?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El análisis revela que una proporción significativa del personal municipal (41%) percibe que los cambios administrativos o políticos influyen de manera directa y considerable en la asignación de recursos para capacitación.

Esta percepción indica un alto grado de sensibilidad del proceso formativo institucional ante factores de índole político, lo que sugiere una limitada institucionalización de los programas de capacitación como políticas públicas estables y sostenibles.

Por otro lado, un 30% de los encuestados afirma que dichos cambios no influyen, lo cual refleja un segmento de funcionarios que percibe cierta autonomía técnica o continuidad operativa en la asignación de recursos, independientemente de las dinámicas políticas o administrativas.

Esta dualidad de percepciones evidencia una posible desigualdad en la implementación de políticas de capacitación entre áreas o periodos administrativos, lo cual puede obedecer a factores como la gestión interna, el liderazgo técnico o el grado de formalización de los procesos.

Adicionalmente, un 11% considera que los cambios influyen parcialmente, lo que reafirma la noción de una influencia variable y posiblemente intermitente de los factores políticos.

Este grupo reconoce cierto grado de interferencia política, pero no lo identifica como determinante o sistemático, lo que puede implicar diferencias en el acceso o impacto de los recursos formativos según contextos específicos.

Finalmente, el 18% indica no tener conocimiento al respecto, lo que revela una falta de información o de claridad institucional sobre los criterios y procesos que rigen la asignación de recursos para la capacitación.

Esta situación podría responder a una débil comunicación interna o a una baja participación del personal en los procesos de planificación y evaluación de la formación, lo cual limita su apropiación y comprensión del tema.

En conclusión, el gráfico muestra que una mayoría relativa percibe una influencia significativa de los cambios políticos o administrativos en la asignación de recursos para capacitación, lo que evidencia una dependencia estructural del componente formativo respecto al contexto político-institucional.

Este hallazgo subraya la necesidad de consolidar marcos normativos y presupuestarios que garanticen la continuidad, equidad y sostenibilidad de los procesos de capacitación, independientemente de los cambios en la gestión municipal.

La encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de Esparza: ¿Cree que las decisiones políticas han afectado la continuidad de los planes de formación del personal en algún momento?, tiene por objeto identificar si los cambios en la administración municipal, producto del relevo político o decisiones jerárquicas, han generado discontinuidad en los procesos de capacitación institucional.

Esta pregunta permite evaluar el grado de estabilidad de las políticas formativas frente a la dinámica electoral y administrativa, así como el impacto de las decisiones políticas sobre la sostenibilidad de las estrategias de desarrollo del talento humano.

De las respuestas obtenidas, una parte considerable del funcionariado manifiesta que sí existe una afectación directa de las decisiones políticas en la continuidad de la formación.

Entre los argumentos expuestos destacan aspectos como la utilización del área de Recursos Humanos como instrumento de conveniencia política, la reorientación del presupuesto hacia otros proyectos no vinculados con la capacitación, y la inestabilidad en el personal técnico, especialmente tras los cambios de alcalde.

Los funcionarios también señalan que, durante gestiones prolongadas de un mismo jerarca, algunos departamentos tienden a caer en un estado de confort, asumiendo erróneamente que el personal ya no requiere procesos formativos adicionales.

En este análisis, se percibe una visión crítica sobre la interferencia política en la planificación formativa, donde la capacitación es percibida como una prioridad fluctuante y condicionada por la voluntad del jerarca de turno.

La sustitución de personal tras las elecciones, la ausencia de criterios técnicos estables y la priorización de compromisos políticos por encima de las necesidades institucionales son elementos que, según los testimonios, generan interrupciones o debilitamientos en los planes de formación ya establecidos.

Por otra parte, otro grupo de funcionarios responde que no considera que las decisiones políticas hayan afectado la continuidad de los planes de formación.

Entre las razones expuestas se encuentran la permanencia del personal en los departamentos encargados de la capacitación, el rol técnico del área de Recursos Humanos, y el hecho de que las decisiones presupuestarias son validadas por el Concejo Municipal, lo cual brinda cierta estabilidad operativa.

Algunos encuestados mencionan que el nuevo jerarca no interviene directamente en los asuntos de formación, y otros consideran que el proceso se mantiene activo independientemente del cambio de administración, porque existe interés institucional en el mejoramiento continuo.

No obstante, varias respuestas negativas reflejan desconocimiento o falta de información sobre cómo se gestiona realmente la formación en la municipalidad. Expresiones como “no tengo mucha información del tema” o “no me ha afectado personalmente” indican una limitada apropiación del proceso formativo por parte del personal, lo cual podría ser resultado de una escasa participación o comunicación interna en torno a estos planes.

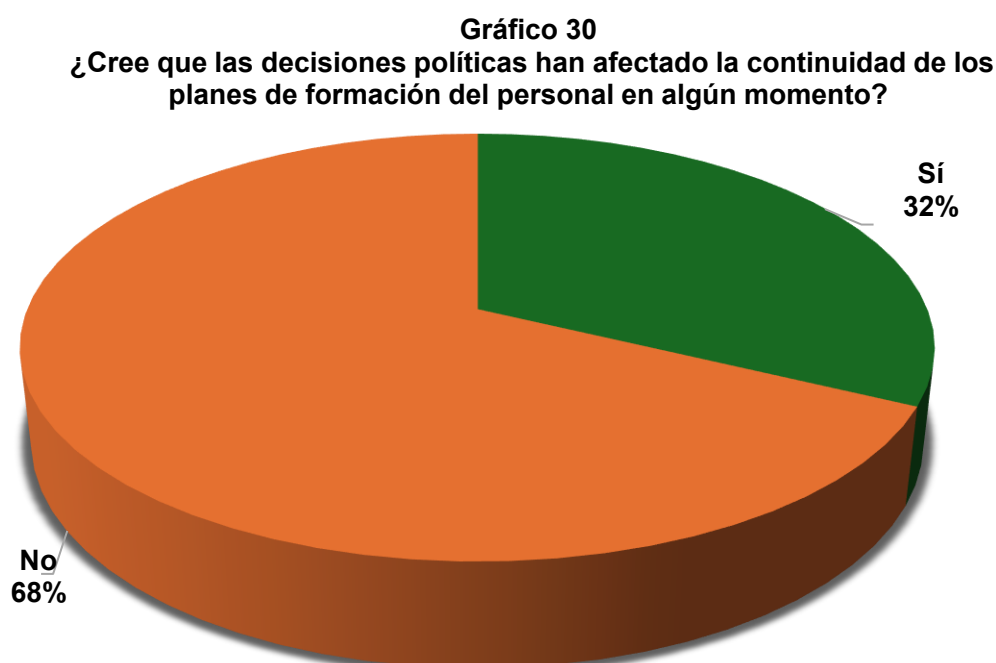
Este conjunto de percepciones permite concluir que la influencia política sobre la continuidad de la formación del personal municipal es una realidad parcial pero significativa. La coexistencia de posturas contradictorias revela un grado de

heterogeneidad en la experiencia institucional, que probablemente varía según el área, el nivel jerárquico o la cercanía con los procesos de planificación.

Asimismo, el análisis refuerza la necesidad de consolidar estructuras técnicas independientes, capaces de garantizar que los procesos de capacitación no queden supeditados a decisiones político-electorales.

Por consiguiente, se recomienda mejorar los mecanismos de comunicación, monitoreo y evaluación para que todo el personal conozca, comprenda y se involucre activamente en los planes de formación, contribuyendo así a su legitimidad, continuidad y sostenibilidad.

A continuación, el gráfico 30 muestra los resultados obtenidos, los cuales permiten contar con una perspectiva más clara.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El análisis examina la percepción de los colaboradores respecto a si las decisiones políticas han influido en la interrupción de los programas de capacitación del personal.

Los resultados se distribuyen de la siguiente manera: el 32% afirma que sí han existido afectaciones, con la posibilidad de citar ejemplos concretos, Influencia política en la formación cerca de un tercio de los participantes identifica que factores políticos han interrumpido, modificado o suspendido iniciativas de formación.

Este porcentaje, aunque minoritario, resulta significativo, pues refleja que, en ciertos contextos, la volatilidad política incide directamente en la planificación estratégica de recursos humanos, los ejemplos mencionados (no detallados en el gráfico) podrían incluir cambios de gobierno, reorientación de fondos o prioridades institucionales.

Por otra parte, la estabilidad percibida 68% la mayoría destaca que los planes de capacitación no se han visto alterados por decisiones políticas, esta percepción sugiere que, en una proporción considerable de casos, los programas de formación están blindados frente a injerencias externas, ya sea por:

- Autonomía institucional en la gestión de la capacitación.
- Políticas consolidadas que trascienden ciclos administrativos.
- Falta de sensibilización sobre el vínculo entre política y formación.

El estudio revela un escenario dual: mientras la mayoría percibe que las decisiones políticas no alteran la formación del personal, un segmento relevante (32%) identifica dicha influencia como un obstáculo.

Esta divergencia subraya la importancia de: institucionalizar los programas de capacitación, garantizando su continuidad más allá de coyunturas políticas, fortalecer mecanismos de evaluación que discriminen entre percepciones y casos documentados de interferencia, y profundizar en los ejemplos cualitativos (no mostrados en el gráfico) para entender los contextos específicos de afectación.

Predomina una visión de estabilidad, el dato crítico del 32% exige atención proactiva para minimizar riesgos y asegurar la sostenibilidad de la inversión en capital humano.

4.3.4.2 Análisis de los factores sociales

En el contexto del desarrollo institucional, los factores sociales representan un eje clave para comprender las dinámicas internas que influyen en la formación continua del personal.

Más allá de la existencia de recursos financieros o directrices administrativas, el éxito de los programas de capacitación depende, en gran medida, de la cultura organizacional que prevalece al interior de la institución.

Es decir, del conjunto de valores, actitudes, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento del funcionariado respecto al aprendizaje, la actualización profesional y la mejora del desempeño.

En esta investigación incorpora el análisis de la siguiente pregunta: ¿Considera que en la Municipalidad de Esparza se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal?

Esta consulta tiene un valor estratégico, pues permite identificar si, desde la percepción de los funcionarios y autoridades, existe un entorno laboral que fomenta y legitima la formación como un componente esencial del quehacer institucional.

La promoción de una cultura organizacional que valore la capacitación continua no solo refleja el compromiso con el desarrollo profesional de los colaboradores, sino que también fortalece la identidad institucional, el sentido de pertenencia y la motivación del personal. Cuando la formación se asume como parte integral de la gestión pública, se generan condiciones para la innovación, la mejora en la calidad del servicio, y el cumplimiento efectivo de los objetivos municipales.

Analizar este componente social permite, además, visibilizar posibles tensiones, resistencias o vacíos culturales que limitan la participación del personal en procesos formativos.

Una cultura organizacional débil o indiferente frente a la capacitación puede traducirse en baja asistencia, escasa aplicación del conocimiento adquirido o nula sostenibilidad de los aprendizajes en la práctica institucional. Por el contrario, un entorno que valore la formación impulsa una dinámica de mejora continua, transversal a todos los niveles jerárquicos.

Por tanto, esta línea de análisis resulta fundamental para evaluar no solo las políticas formales de capacitación, sino también su apropiación social y simbólica dentro de la institución.

Comprender la cultura organizacional permite identificar fortalezas que pueden ser potenciadas y debilidades que requieren ser transformadas para consolidar un modelo de gestión del talento humano verdaderamente eficaz y orientado al desarrollo sostenible del municipio.

La consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente representa un pilar fundamental en el fortalecimiento de la función pública.

Esta cultura se manifiesta a través de prácticas institucionales que promueven activamente la capacitación del personal como un mecanismo de desarrollo profesional, mejora del desempeño y modernización de los servicios. En este contexto, la presente investigación incorpora la pregunta: ¿Considera que en la Municipalidad de Esparza se promueve una cultura organizacional que valora la

capacitación continua del personal?, dirigida a las autoridades municipales como actores estratégicos en la planificación y gestión del talento humano.

La totalidad de las autoridades consultadas 100 % manifestó que sí existe, dentro de la institución, una cultura organizacional que valora la capacitación continua.

Este resultado evidencia un fuerte reconocimiento institucional hacia la formación como eje transversal de la gestión pública, lo cual puede interpretarse como un compromiso explícito de la administración con el desarrollo profesional de su personal.

Esta unanimidad en las respuestas refleja que, desde los niveles de toma de decisión, se percibe un entorno laboral favorable al aprendizaje constante y a la actualización de competencias.

El alcance de esta percepción positiva es significativo, ya que denota una visión compartida entre las jefaturas sobre la importancia de invertir en el capital humano como vía para alcanzar mayores niveles de eficiencia, calidad en la atención al ciudadano y adaptación a los desafíos del entorno.

Asimismo, esta valoración institucional hacia la formación puede tener un efecto multiplicador sobre la cultura organizacional en general, incentivando la

participación del personal en los procesos de capacitación y generando una actitud de apertura hacia el cambio y la mejora continua.

En consecuencia, el análisis de esta variable permite no solo confirmar la existencia de un clima institucional propicio para la formación, sino también identificar una base sólida desde la cual se pueden diseñar estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional.

Consolidar esta cultura, más allá de su reconocimiento formal, implica traducir esta valoración en políticas efectivas, recursos asignados, seguimiento sistemático y retroalimentación constante que garantice la sostenibilidad y pertinencia de los procesos formativos en la Municipalidad de Esparza.

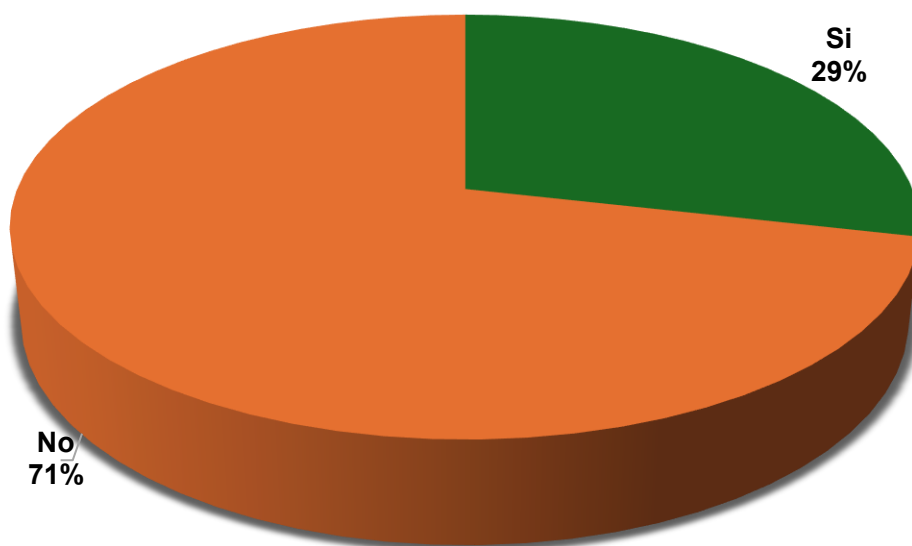
La cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias, actitudes y prácticas compartidas dentro de una institución, que orientan el comportamiento de sus integrantes y moldean la dinámica interna. En el ámbito del desarrollo institucional, una cultura que valora la capacitación continua es esencial para fomentar la mejora del desempeño, la innovación y la profesionalización del recurso humano.

En este sentido, la consulta realizada a los funcionarios sobre si consideran que la Municipalidad de Esparza promueve una cultura organizacional que valora la capacitación adquiere especial relevancia, al revelar cómo se percibe, desde la base operativa, el compromiso institucional con el aprendizaje permanente. ¿Considera

usted que en la Municipalidad se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal?

En el gráfico 31 se exponen los resultados obtenidos, los cuales permiten construir un horizonte más claro y fundamentado sobre la dinámica actual de los procesos de promover una cultura organizacional que valora la capacitación continua y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Gráfico 31
¿Considera usted que en la Municipalidad se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados indican que un 71 % del personal de la Municipalidad de Esparza percibe que no existe una cultura organizacional que valore de forma positiva la capacitación continua.

Esta percepción crítica revela una desconexión significativa entre la retórica institucional y la experiencia práctica del funcionariado. Igualmente, tal desconexión puede deberse a diversos factores, entre ellos: la ausencia de incentivos claros para participar en procesos formativos, la falta de seguimiento o reconocimiento posterior a la capacitación, o una escasa articulación entre las necesidades reales del puesto y los contenidos ofrecidos en las actividades formativas.

Esta percepción puede reflejar una débil comunicación interna sobre los esfuerzos institucionales en materia de formación, o bien una baja apropiación de dichos procesos por parte de los equipos técnicos y administrativos. En todo caso, la ausencia de una cultura formativa sólida limita el impacto de cualquier política de capacitación, pues sin una valorización compartida, los esfuerzos en formación corren el riesgo de convertirse en actividades aisladas, sin conexión con el mejoramiento estructural del servicio público.

En contraste, un 29 % de los funcionarios considera que sí se promueve dicha cultura organizacional, lo cual indica que existen áreas, liderazgos o experiencias puntuales que sí reflejan un entorno más favorable al aprendizaje continuo. Este grupo minoritario puede representar una base positiva desde la cual impulsar buenas prácticas, replicar modelos exitosos de gestión del conocimiento o visibilizar el valor estratégico de la formación dentro de la institución.

Los datos revelan una brecha perceptiva importante entre el discurso institucional y la vivencia del personal, lo cual plantea un desafío crucial para la

administración: alinear la visión política y técnica sobre la formación con la realidad experimentada por quienes participan cotidianamente en las funciones operativas del gobierno local.

La existencia de esta brecha exige acciones concretas para reforzar la cultura organizacional, tales como reconocer formalmente la capacitación como parte del desarrollo profesional, vincular los aprendizajes con la mejora en la gestión e incorporar mecanismos de evaluación, retroalimentación y comunicación más efectivos. Este hallazgo no solo tiene implicaciones para la gestión del talento humano, sino que también incide directamente en la eficiencia institucional, la motivación del personal y la calidad de los servicios que la Municipalidad ofrece a la ciudadanía.

En toda organización pública, la misión, la visión y las políticas institucionales constituyen los pilares fundamentales que orientan su accionar y definen sus prioridades estratégicas. Dentro de este marco, la incorporación explícita de la formación y desarrollo del personal como un valor organizacional representa una señal clara del compromiso institucional con la profesionalización del recurso humano y la mejora continua del servicio público.

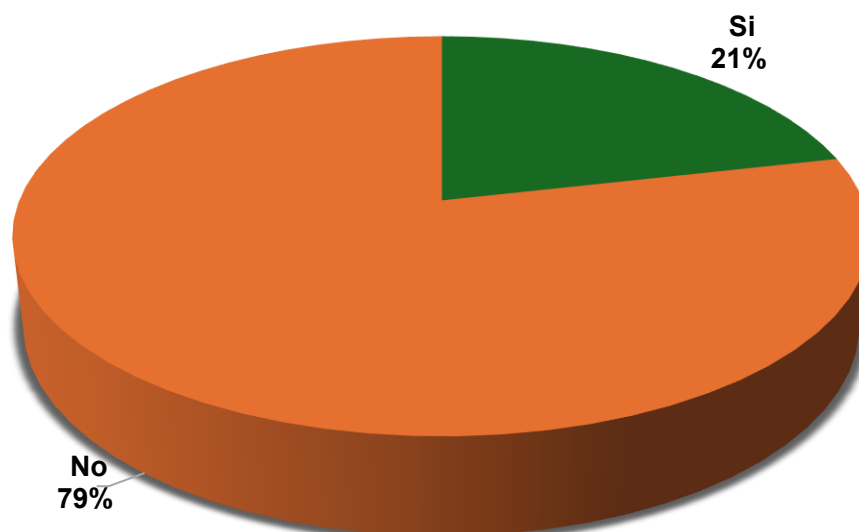
En ese sentido, la presente investigación incluye la pregunta: ¿Está contemplada la formación y desarrollo del personal como un valor en la misión, visión o políticas institucionales de la Municipalidad?, con el propósito de examinar

hasta qué punto la capacitación forma parte de la estructura doctrinal que guía la gestión municipal.

La importancia de este estudio radica en su capacidad para revelar si el desarrollo del talento humano ha sido formalmente reconocido como una prioridad estratégica o si, por el contrario, continúa siendo un componente operativo sin respaldo normativo o simbólico en los documentos rectores. Al analizar esta variable, se busca identificar no solo la existencia de referencias explícitas a la formación, sino también el grado de coherencia entre el discurso institucional y las prácticas administrativas que le dan sustento.

Asimismo, esta pregunta permite explorar la madurez organizacional en relación con la gestión del conocimiento, la sostenibilidad de los procesos formativos y su integración dentro de un modelo de gestión pública moderno, eficiente y orientado al servicio.

Gráfico 32
¿Está contemplada la formación y desarrollo del personal como un valor en la misión, visión o políticas institucionales de la Municipalidad?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados exponen las respuestas obtenidas respecto al reconocimiento de la formación y desarrollo del personal dentro de la misión, visión o políticas institucionales constituye un indicador clave del compromiso organizacional con la profesionalización del talento humano.

Su inclusión explícita en estos documentos rectores no solo refleja una voluntad estratégica, sino que legitima y orienta la implementación de políticas de capacitación sostenibles y alineadas con los objetivos institucionales.

En este contexto, se planteó a los funcionarios de la Municipalidad de Esparza la siguiente pregunta: ¿Está contemplada la formación y desarrollo del personal como un valor en la misión, visión o políticas institucionales de la Municipalidad?, con el fin de conocer su percepción acerca del respaldo formal que la organización otorga al aprendizaje continuo.

Los resultados muestran que un 79 % de los colaboradores considera que este valor no está contemplado en los enunciados institucionales, mientras que solo un 21 % sostiene que sí lo está.

Esta mayoría relativa que no percibe la capacitación como un componente formalmente reconocido en la estructura organizacional sugiere una desconexión entre el discurso estratégico y las vivencias del personal en relación con el desarrollo profesional.

La ausencia de esta dimensión en los documentos rectores podría estar afectando la visibilidad, priorización y sostenibilidad de los procesos formativos dentro de la gestión municipal.

Este hallazgo adquiere especial relevancia, ya que una misión y visión institucional que omita el valor de la formación tiende a reproducir modelos operativos centrados en la ejecución inmediata de tareas, sin contemplar la necesidad de actualización, mejora de competencias o innovación en el desempeño del personal.

En cambio, cuando el aprendizaje se formaliza como parte del ideario organizacional, se fortalece la cultura del conocimiento, se justifica la inversión en talento humano y se promueve la mejora continua como principio de gobernanza.

El compromiso de la alta dirección y las jefaturas con los procesos de capacitación representa un factor determinante para el éxito de cualquier estrategia de desarrollo del talento humano.

Su función no solo se limita a la planificación y aprobación de recursos, sino que resulta crucial en la promoción activa, legitimación simbólica y seguimiento de las acciones formativas.

En este marco, la investigación plantea dos preguntas clave para evaluar este componente organizacional: ¿La alta dirección y jefaturas muestran interés y

compromiso con los procesos de capacitación del personal? y ¿Considera que el liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de la cultura de mejora continua?

En ambos casos, el 100 % de las autoridades consultadas respondió afirmativamente, lo cual permite identificar una percepción institucional sólida en relación con el papel del liderazgo en la promoción del aprendizaje organizacional.

Este dato reviste alta relevancia, ya que evidencia la existencia de un alineamiento conceptual entre los niveles jerárquicos superiores respecto al valor estratégico de la capacitación y su vinculación con los procesos de mejora continua en la Municipalidad de Esparza.

Por otra parte, estas respuestas sugieren que las autoridades reconocen la formación como una herramienta fundamental para elevar la eficiencia institucional, optimizar los servicios y responder con mayor capacidad técnica a los desafíos del entorno municipal.

Asimismo, refleja que existe una voluntad política y técnica desde las jefaturas para facilitar el acceso a oportunidades formativas, lo cual es un componente esencial para la creación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y al mejoramiento permanente.

Este posicionamiento de la alta dirección, en tanto agente facilitador del conocimiento, puede influir positivamente en la motivación del personal, el fortalecimiento de competencias clave y la construcción de entornos laborales más dinámicos y adaptativos. Sin embargo, este compromiso declarado debe analizarse también en función de su traducción práctica, es decir, en qué medida se concreta en planes de capacitación efectivos, acceso equitativo a oportunidades de formación, seguimiento de resultados y reconocimiento institucional del aprendizaje.

En toda organización pública, la implicación de la alta dirección y las jefaturas en los procesos de capacitación representa un factor determinante para el éxito de cualquier estrategia de desarrollo institucional.

Su compromiso no solo habilita el acceso a los recursos necesarios, sino que también ejerce un efecto simbólico y operativo que puede motivar, limitar, la participación del personal en actividades formativas.

Desde esta perspectiva, la presente investigación incorpora la siguiente pregunta: ¿Considera usted que la alta dirección y las jefaturas muestran interés y compromiso con los procesos de capacitación del personal?, con el fin de valorar cómo perciben los funcionarios el liderazgo institucional respecto al fortalecimiento del talento humano.

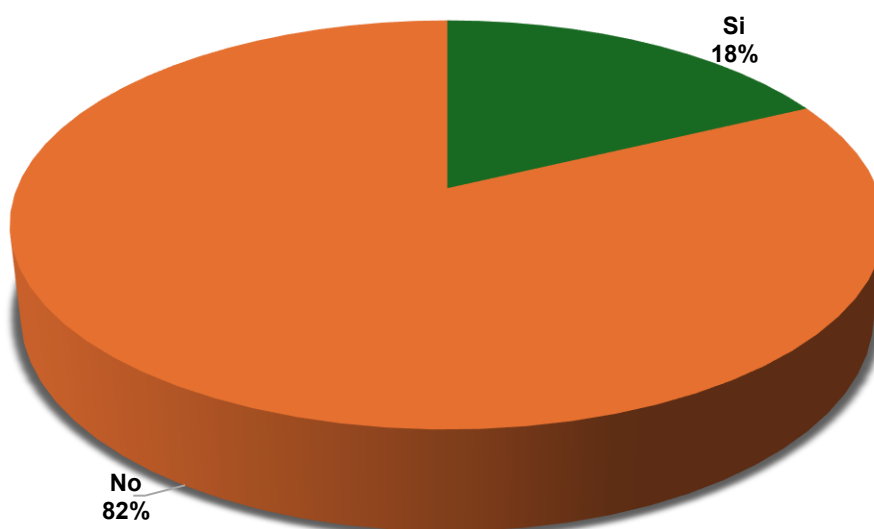
La relevancia de esta consulta radica en que la cultura de aprendizaje dentro de una entidad pública no se establece únicamente mediante políticas escritas, sino

a través del ejemplo, el respaldo y el seguimiento que brindan quienes ejercen funciones de liderazgo.

Cuando las jefaturas manifiestan interés genuino por la capacitación, se genera un entorno propicio para la mejora continua, el desarrollo de competencias y la innovación en el servicio público.

Por el contrario, la indiferencia o la falta de coherencia en el actuar directivo puede desincentivar la formación, incluso cuando existen programas institucionales formalmente estructurados.

Gráfico 33
¿Considera usted que la alta dirección y las jefaturas muestran interés y compromiso con los procesos de capacitación del personal?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Analizar esta variable permite identificar la calidad del liderazgo, en términos de gestión del conocimiento y su influencia directa en la motivación, desempeño y profesionalización del personal municipal.

Así, se busca comprender si el apoyo de la alta dirección trasciende el plano declarativo y se convierte en una práctica cotidiana coherente con los objetivos de desarrollo institucional.

El gráfico 33 revela un hallazgo crítico respecto a la percepción del personal sobre el grado de involucramiento de la alta dirección y las jefaturas en los procesos de capacitación. Un 82 % de las personas encuestadas considera que no existe interés ni compromiso, mientras que solo un 18 % afirma lo contrario.

Está marcada diferencia evidencia una desconexión significativa entre los niveles jerárquicos superiores y las iniciativas de desarrollo del talento humano. La percepción mayoritaria sugiere que los procesos formativos no cuentan con un respaldo visible o efectivo por parte de quienes tienen la responsabilidad de liderar estratégicamente la organización.

Esta situación puede reflejar, por un lado, una ausencia de políticas institucionales claras en materia de formación continua, y por otro, una escasa articulación entre los objetivos organizacionales y las necesidades de capacitación del personal.

El bajo porcentaje de respuestas afirmativas indica también que las iniciativas de capacitación podrían estar funcionando de forma aislada, sin una alineación con los planes institucionales ni mecanismos de seguimiento o reconocimiento por parte de la jefatura.

Esta falta de compromiso percibido puede traducirse en desmotivación del personal, baja participación en actividades formativas y una limitada aplicación de conocimientos adquiridos al entorno laboral.

Asimismo, este resultado pone en evidencia una posible debilidad en la cultura organizacional, donde el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias no son percibidos como prioridades estratégicas.

La ausencia de liderazgo activo en este ámbito afecta directamente la consolidación de una gestión del conocimiento robusta, y limita las oportunidades de mejora en el desempeño individual e institucional.

En conclusión, el gráfico 33 revela un desafío estructural que requiere una revisión profunda de las prácticas de liderazgo en materia de capacitación. Para revertir esta percepción, la alta dirección debe asumir un rol más protagónico, mediante la definición de políticas claras, la asignación de recursos suficientes, y la promoción de una cultura organizacional basada en la mejora continua y el aprendizaje compartido.

El liderazgo institucional desempeña un papel estratégico en la construcción y sostenimiento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua. En las instituciones públicas, este tipo de liderazgo no se limita únicamente a la toma de decisiones administrativas, sino que implica una visión transformadora capaz de

fomentar entornos propicios para el aprendizaje, la innovación y el desarrollo de capacidades.

Desde esta óptica, la investigación incorpora la pregunta: ¿El liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de una cultura de mejora continua?, con el propósito de analizar si quienes ostentan funciones directivas en la Municipalidad de Esparza promueven activamente la formación como un eje central del desempeño organizacional.

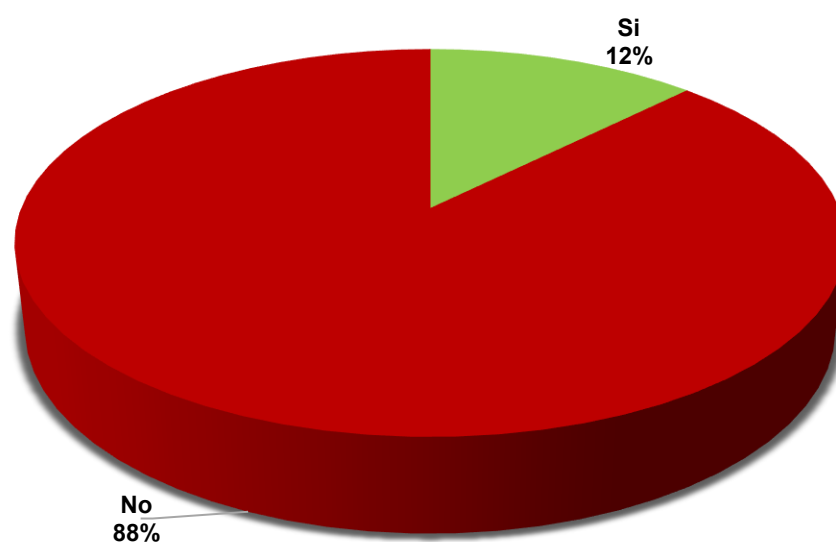
La importancia de esta consulta radica en su capacidad para revelar el nivel de coherencia entre el discurso institucional y las prácticas concretas de gestión del talento humano.

Facilitar el acceso a procesos de capacitación no solo implica disponer de recursos, sino también generar condiciones organizacionales que valoren la actualización permanente, aseguren la equidad en las oportunidades de aprendizaje y estimulen la participación del personal en actividades formativas pertinentes y alineadas con los objetivos institucionales.

Además, esta pregunta permite evaluar si el liderazgo en la Municipalidad adopta un enfoque proactivo en la promoción de procesos de mejora continua, entendida esta como una cultura sostenida de revisión crítica, aprendizaje organizacional y evolución constante de las competencias del personal.

En este sentido, el análisis de esta variable contribuye al diagnóstico del estilo de liderazgo predominante y su impacto en la gestión del conocimiento dentro de la institución, a través del análisis de los resultados obtenidos, reflejados en el Gráfico 33, se busca identificar si el liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de una cultura de mejora continua.

Gráfico 34
¿El liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de una cultura de mejora continua?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados muestran un dato crítico: el 88 % del funcionariado considera que no tiene acceso a procesos de capacitación promovidos desde una cultura organizacional de mejora continua.

Esta percepción evidencia una brecha sustancial entre los directivos la experiencia práctica de los colaboradores, lo que pone en entredicho la efectividad del liderazgo institucional en su función formadora.

Esta desconexión puede interpretarse como un signo de debilidad en la articulación de políticas de formación, ausencia de planificación estratégica en talento humano o escasa comunicación entre niveles jerárquicos.

Además, esta percepción mayoritaria sugiere que, a pesar de que puedan existir iniciativas aisladas de capacitación, no se perciben como parte de un modelo sistemático, sostenido ni institucionalizado que responda a una visión de mejora continua. Esto refleja una posible falta de institucionalización de la cultura del aprendizaje, donde el acceso a la formación no se garantiza de manera equitativa ni se vincula claramente con el desarrollo de competencias laborales.

Por su parte, el 12 % que sí identifica un liderazgo que facilita dicho acceso, representa un grupo minoritario que podría estar vinculado a departamentos con mayor visibilidad, mejores condiciones de gestión o liderazgo técnico más proactivo. Esta diferencia interna resalta la existencia de disparidades organizacionales que deben ser atendidas mediante un rediseño institucional de la política de formación.

4.3.4.3 Análisis de los factores económicos

El desarrollo de procesos formativos en instituciones públicas está estrechamente condicionado por factores económicos que determinan la viabilidad, alcance y sostenibilidad de las estrategias de capacitación. En este contexto, resulta indispensable examinar cómo influyen las decisiones presupuestarias, la asignación de recursos y las prioridades financieras en la implementación de políticas de

formación del talento humano. La Municipalidad de Esparza, como entidad local que opera bajo marcos presupuestarios específicos, no es ajena a estas restricciones económicas que, directa o indirectamente, afectan la calidad y frecuencia de los procesos formativos ofrecidos a su personal.

El presente estudio tiene como finalidad analizar los factores económicos que inciden en la gestión de la capacitación institucional, considerando tanto la percepción de las autoridades como la experiencia del funcionariado. Este análisis permite comprender si la inversión en formación es vista como un gasto o como una inversión estratégica, y si existen limitaciones presupuestarias que obstaculizan el acceso equitativo y continuo a oportunidades de aprendizaje.

Este análisis del presupuesto destinado a capacitación representa una vía fundamental para valorar el compromiso institucional con el desarrollo profesional del recurso humano. La percepción que el personal tiene sobre la asignación de recursos financieros revela no solo el grado de acceso real a procesos formativos, sino también la importancia que la administración otorga al fortalecimiento de competencias técnicas y administrativas dentro de la organización, de la Municipalidad de Esparza, se plantea la consulta específica ¿Cómo considera el presupuesto destinado a capacitación en los últimos años?, permite indagar si las decisiones presupuestarias han favorecido una cultura de aprendizaje continuo o, por el contrario, si se perciben como limitadas, intermitentes o subordinadas a otras prioridades institucionales.

Esta percepción cobra especial relevancia porque incide directamente en la motivación del personal, en la equidad de oportunidades de desarrollo y en la eficacia de los programas de formación implementados.

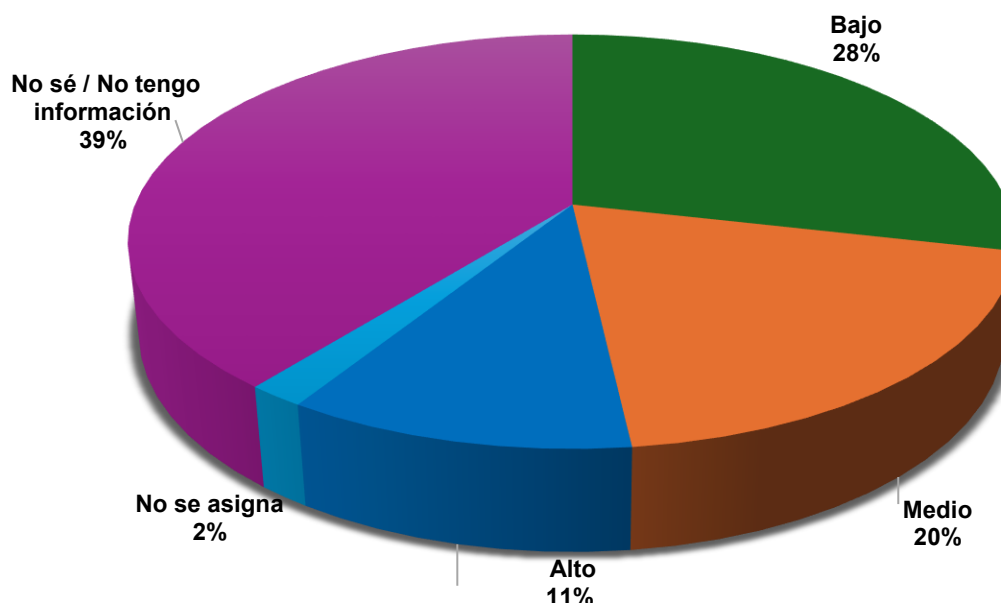
Asimismo, esta pregunta permite explorar el grado de transparencia y participación que perciben los funcionarios en torno a la gestión del presupuesto formativo. Cuando los colaboradores sienten que el presupuesto es adecuado, visible y bien distribuido, aumenta la confianza en los procesos internos y se refuerza la cultura organizacional basada en la mejora continua.

En cambio, si el personal percibe que los recursos asignados son insuficientes o mal gestionados, se genera desmotivación, rezago técnico y una desconexión entre los objetivos institucionales y las capacidades reales del equipo de trabajo.

Por tanto, este análisis ofrece insumos clave para comprender cómo se ha gestionado históricamente el presupuesto de capacitación desde la experiencia y el conocimiento del funcionariado, lo cual resulta esencial para proponer estrategias más efectivas, participativas y sostenibles en la formación del personal municipal.

Los resultados muestran los resultados de una encuesta sobre la percepción del presupuesto destinado a capacitación en los últimos años. A continuación, se destacan los puntos más relevantes:

Gráfico 35
Según su conocimiento, ¿Cómo considera el presupuesto destinado a capacitación en los últimos años?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Este dato sugiere una oportunidad clara para mejorar la difusión de información sobre las inversiones en capacitación. Percepción de presupuesto bajo 28%, una proporción considerable considera que el presupuesto ha sido bajo, lo que podría reflejar una insatisfacción general con la inversión actual en formación, esto puede estar relacionado con percepciones de insuficiencia en los programas o recursos disponibles, en el nivel medio 20% es una quinta parte de los encuestados percibe el presupuesto como medio, lo que indica que existe una franja que considera que se están haciendo esfuerzos, aunque podrían no ser suficientes.

Presupuesto alto 11% solo un pequeño porcentaje percibe que el presupuesto es alto, lo que refuerza la idea de una inversión percibida como limitada en general, además otro dato sin asignación de presupuesto 20% aunque

minoritaria, esta categoría es relevante porque implica que algunas organizaciones directamente no destinan recursos a capacitación, lo cual podría afectar negativamente la productividad o el desarrollo profesional del personal.

El estudio, según este gráfico, refleja una percepción mayoritaria de desconocimiento o insatisfacción con el presupuesto destinado a capacitación. Esto plantea la necesidad de mejorar la comunicación interna y posiblemente aumentar la inversión en capacitación para generar una mejor percepción y, en última instancia, mejorar el desarrollo del capital humano. La capacidad de ejecutar planes de capacitación de forma efectiva y sostenida en el tiempo depende, en gran medida, de la disponibilidad y asignación adecuada de recursos financieros.

En el contexto institucional de la Municipalidad de Esparza, se realiza una consulta de ¿Cree que existen restricciones presupuestarias que limitan la ejecución de los planes de capacitación? permite identificar la percepción de los funcionarios respecto a uno de los principales factores estructurales que condicionan el desarrollo profesional del personal. Esta pregunta resulta clave para el análisis, ya que las limitaciones presupuestarias no solo afectan la frecuencia y cobertura de las actividades formativas, sino comprometen la calidad de los contenidos, la contratación de facilitadores especializados y la implementación de metodologías actualizadas.

Por tanto, la percepción de escasez o priorización insuficiente del rubro de capacitación puede generar una disminución en la motivación del personal, la

pérdida de oportunidades de actualización técnica y una menor capacidad institucional para adaptarse a los cambios normativos, tecnológicos y sociales.

A través de esta indagación, se busca establecer si existe una relación directa entre las decisiones financieras de la administración municipal y las posibilidades reales de ejecución de los planes de formación. Además, este análisis permite evidenciar el grado de sostenibilidad de las políticas de capacitación, y si estas cuentan con un respaldo presupuestario que garantice su continuidad más allá de los ciclos administrativos o políticos.

Por otra parte, el abordaje de esta pregunta permite comprender con mayor profundidad las barreras económicas que inciden en el fortalecimiento del capital humano municipal, y abre espacio para la reflexión sobre la necesidad de una planificación financiera más estratégica, equitativa y orientada al desarrollo institucional a largo plazo.

Gráfico 36
¿Cree que existen restricciones presupuestarias que limitan la ejecución de los planes de capacitación?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico presenta los resultados de una encuesta dirigida a evaluar la percepción de los participantes respecto a si existen limitaciones presupuestarias que afectan la implementación de los programas de capacitación.

Los datos obtenidos muestran una división exacta en las opiniones: donde el 50% considera que sí existen restricciones presupuestarias que obstaculizan la ejecución de los planes de formación y la otra mitad menciona 50% opina que no hay tales limitaciones y que los programas de capacitación se ejecutan sin problemas financieros

Además, se logra la Interpretación de los resultados de la siguiente manera división equitativa de percepciones: la distribución idéntica en las respuestas refleja una polarización clara entre los encuestados.

Esto sugiere que la experiencia o el conocimiento sobre el presupuesto destinado a capacitación varía significativamente según el área, departamento o nivel jerárquico al que pertenecen tal división podría indicar que, mientras algunas áreas o grupos cuentan con recursos suficientes, otros enfrentan restricciones que limitan sus actividades formativas.

Por otra parte, existen las posibles causas de las restricciones presupuestarias 50% que responde "Sí": Asignación desigual de recursos: Algunos departamentos podrían recibir menos fondos que otros, lo que afectaría su capacidad para implementar programas de capacitación, prioridades

organizacionales cambiantes: los recortes o reasignaciones de presupuesto debido a cambios estratégicos podrían impactar negativamente en la formación del personal, falta de planificación financiera, una gestión deficiente de los recursos disponibles podría generar limitaciones en la ejecución de los planes.

También, la ausencia percibida de restricciones 50% que responde "No", el presupuesto adecuado la mitad de los entrevistados percibe que los recursos asignados son suficientes para cubrir las necesidades de capacitación, eficiencia en la gestión esto podría reflejar una buena administración de los fondos disponibles, asegurando que los programas se lleven a cabo sin contratiempos, diferencias en las expectativas algunos colaboradores podrían considerar que los recursos, aunque limitados, son utilizados de manera óptima, lo que minimiza la percepción de restricciones.

4.3.4.4 Importancia y alcance del análisis:

- Impacto en la capacitación: la existencia de restricciones presupuestarias puede generar desigualdades en el acceso a la formación, afectando el desarrollo profesional y la competitividad de la organización.
- Toma de decisiones: estos resultados destacan la necesidad de realizar una evaluación detallada de la distribución presupuestaria para identificar áreas con mayores carencias y asegurar una asignación más equitativa.
- Comunicación interna: la polarización en las respuestas sugiere que puede haber una falta de claridad en la comunicación sobre los recursos disponibles,

lo que justifica implementar mecanismos para transparentar la información financiera.

La presente pregunta busca identificar cómo perciben los funcionarios el efecto de las restricciones financieras sobre el desarrollo y ejecución de los planes de capacitación dentro de la Municipalidad de Esparza.

Las limitaciones presupuestarias pueden afectar directamente la cobertura, calidad y continuidad de los procesos formativos, impactando negativamente en la actualización profesional del personal y en la eficiencia institucional. Comprender esta percepción permite evaluar el grado en que los recursos económicos condicionan el fortalecimiento del capital humano y la sostenibilidad de una cultura organizacional basada en la mejora continua.

Desde la perspectiva del personal colaborador, las restricciones presupuestarias representan una de las barreras más significativas para el desarrollo y sostenimiento de los planes de capacitación institucional. En la Municipalidad de Esparza, esta percepción permite analizar cómo la limitación de recursos financieros afecta el acceso equitativo a procesos de formación, la calidad de los contenidos impartidos y la continuidad de las iniciativas orientadas al fortalecimiento de competencias laborales.

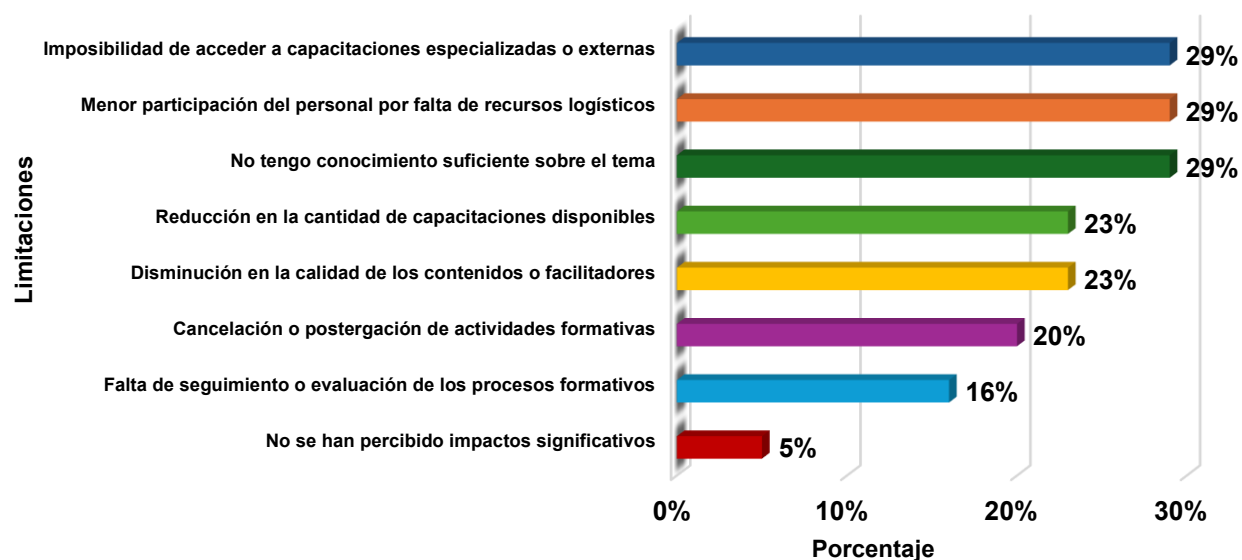
Al plantear la pregunta: ¿Qué impacto cree usted que han tenido las limitaciones presupuestarias en los planes de capacitación institucional?, se busca

conocer el juicio de los funcionarios en relación con las consecuencias concretas que estas restricciones han generado en el entorno organizacional.

Tal análisis resulta esencial para comprender si las estrategias de formación han sido efectivas, sostenibles y accesibles, o si, por el contrario, han sido debilitadas por decisiones presupuestarias que han relegado la capacitación a un plano secundario.

Este abordaje permite identificar no solo las consecuencias inmediatas — como la reducción de programas o la falta de continuidad en la formación— sino también los efectos de mediano y largo plazo en términos de motivación, profesionalización y desempeño del personal. Así, la opinión de los colaboradores constituye un insumo valioso para promover una revisión crítica de la política de inversión en capacitación, y para establecer mecanismos que garanticen su financiamiento adecuado y sostenido en el tiempo.

Gráfico 37
¿Qué impacto cree usted que han tenido las limitaciones presupuestarias en los planes de capacitación institucional?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados anteriores evalúan la percepción de los entrevistados sobre cómo las restricciones presupuestarias han afectado los programas de capacitación en la institución.

Los resultados, expresados en porcentajes, revelan múltiples dimensiones de impacto, con respuestas que oscilan entre el 16% y el 30%. A continuación, se presenta un análisis detallado:

A continuación, se mencionan los Impactos críticos (29% en tres categorías): imposibilidad de acceder a capacitaciones especializadas o externas: Casi un tercio de los encuestados señala que las limitaciones financieras han restringido oportunidades de formación avanzada o con expertos externos, lo que podría afectar la actualización de conocimientos, además menor participación del personal por falta de recursos logísticos: Un porcentaje idéntico 29% destaca que problemas como la falta de transporte, materiales o espacios adecuados han reducido la asistencia a las capacitaciones y no tengo conocimiento suficiente sobre el tema: Otro 29% desconoce los efectos, lo que sugiere falta de transparencia en la comunicación institucional sobre el uso de recursos.

Reducción en la oferta y calidad (23%-20%): Reducción en la cantidad de capacitaciones disponibles 23% y disminución en la calidad de contenidos o facilitadores 23% uno de cada cuatro encuestados percibe que los recortes han llevado a menos actividades formativas o a una baja en su calidad, lo que compromete el desarrollo profesional, cancelación o postergación de actividades

formativas 20%, un quinto de los participantes confirma interrupciones directas en la ejecución de los planes.

Falta de seguimiento 16% y percepción de normalidad 30%, falta de seguimiento o evaluación de los procesos formativos 16%, un grupo minoritario, pero relevante, indica que las limitaciones han debilitado la medición de resultados, dificultando la mejora continua, no se han percibido impactos significativos 30%, aunque es la opción más seleccionada, su proximidad porcentual con otras respuestas críticas 29% muestra que, pese a cierta resiliencia, los problemas son generalizados.

En síntesis, el gráfico revela que, si bien parte de la institución ha logrado sostener sus programas formativos, existe un riesgo tangible de que las restricciones presupuestarias debiliten el capital humano a mediano plazo. Una gestión transparente y flexible será clave para mitigar estos impactos.

Comprender el origen de los recursos que financian los procesos de capacitación es fundamental para evaluar la sostenibilidad, equidad y orientación estratégica de las políticas de formación institucional.

En el caso de la Municipalidad de Esparza, conocer la percepción del funcionariado respecto a la fuente principal de financiamiento permite identificar el grado de dependencia de fondos internos o externos, así como el nivel de

compromiso que la administración municipal asume frente al desarrollo profesional de su personal.

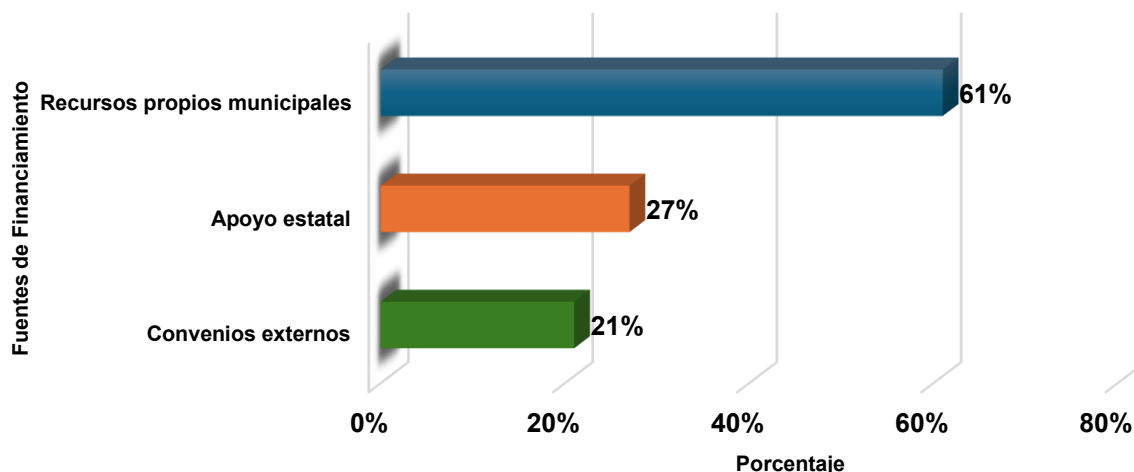
Por lo tanto, se realiza la siguiente pregunta ¿Cuál considera usted que ha sido la fuente principal de financiamiento para las capacitaciones que ha recibido? se formula con el fin de determinar si las acciones formativas son promovidas y respaldadas directamente por el presupuesto institucional, si dependen de alianzas interinstitucionales, cooperación externa o si han sido gestionadas por los mismos colaboradores.

Esta información resulta clave para valorar la autonomía del gobierno local en materia de desarrollo del talento humano y su capacidad para integrar la capacitación como parte estructural de su planificación estratégica.

Desde la experiencia del personal, la fuente de financiamiento no solo determina la frecuencia y calidad de las capacitaciones, sino también el grado de acceso igualitario entre departamentos, la pertinencia de los contenidos y la alineación de estos con las necesidades reales del puesto.

Por tanto, analizar este aspecto permite avanzar hacia una visión más completa de cómo se gestiona la formación en la institución y qué mejoras pueden impulsarse para garantizar su continuidad y efectividad.

Gráfico 38
¿Cuál considera usted que ha sido la fuente principal de financiamiento para las capacitaciones que ha recibido?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico 38 presenta la distribución porcentual de las fuentes de financiamiento identificadas por los encuestados para las capacitaciones recibidas.

Los resultados muestran una clara predominancia de ciertas fuentes sobre otras, lo que permite extraer conclusiones relevantes sobre la gestión de los recursos formativos. Distribución porcentual de las fuentes de financiamiento: Recursos propios municipales 61%, apoyo estatal 27% y convenios externos 21%

A continuación, se realiza la interpretación de los datos: Predominio de los recursos municipales 61%, la mayoría de las capacitaciones se financian con fondos propios del municipio, lo que indica: Autonomía financiera en la gestión de la formación del personal, priorización institucional de la capacitación como parte del presupuesto local, posible carga fiscal sobre los recursos municipales, que podrían estar limitando otras áreas de desarrollo.

Seguidamente, el Apoyo estatal como segunda fuente 27%, cerca de un tercio de las capacitaciones recibe financiamiento estatal, lo que sugiere: complementariedad entre los niveles de gobierno, dependencia parcial de recursos superiores, lo que podría generar vulnerabilidad ante cambios en las políticas nacionales o recortes presupuestarios.

Por otro lado, está la Baja participación de convenios externos 21%, solo 1 de cada 5 capacitaciones se financia mediante acuerdos con entidades externas (empresas, ONGS, Universidades, etc.), lo que refleja: Oportunidades desaprovechadas para diversificar las fuentes de financiamiento. Falta de alianzas estratégicas que podrían ampliar la oferta formativa sin incrementar la carga presupuestaria local.

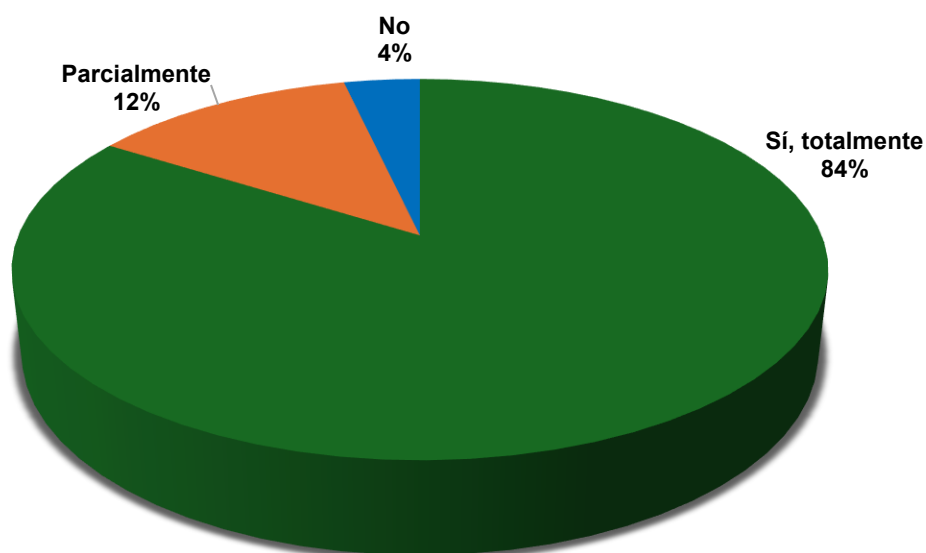
En el contexto actual, caracterizado por una acelerada transformación digital, las instituciones públicas enfrentan el reto de adaptar sus procesos formativos a modalidades virtuales e híbridas. La capacitación del talento humano municipal constituye un eje estratégico para mejorar la eficiencia institucional, garantizar la calidad del servicio público y responder con pertinencia a las demandas sociales contemporáneas. ¿Considera que la Municipalidad cuenta con infraestructura tecnológica suficiente para ofrecer capacitación virtual o híbrida?

En este sentido, la disponibilidad de una infraestructura tecnológica robusta y funcional se erige como un requisito indispensable para el desarrollo exitoso de programas de formación en entornos no presenciales.

La presente investigación examina si la Municipalidad dispone de los recursos tecnológicos necesarios para implementar procesos de capacitación virtual o híbrida de manera eficiente. Esta línea de análisis permite evaluar elementos críticos como el acceso a plataformas digitales, la conectividad, el equipamiento informático y la disponibilidad de personal capacitado en tecnologías de la información y la comunicación. Asimismo, el estudio reconoce que la adopción de estas modalidades formativas no solo responde a una exigencia técnica, sino también a un compromiso institucional con la innovación y la mejora continua.

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para generar evidencia que oriente la toma de decisiones estratégicas, contribuya al fortalecimiento de las capacidades municipales y promueva una cultura organizacional abierta al aprendizaje permanente mediante el uso de tecnologías emergentes.

Gráfico 39
¿Considera que la Municipalidad cuenta con infraestructura tecnológica suficiente para ofrecer capacitación virtual o híbrida?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico, en su análisis, presenta una percepción positiva 84% la mayoría de los encuestados considera que la municipalidad sí cuenta con infraestructura tecnológica adecuada para capacitaciones virtuales o híbridas.

Esto sugiere: Inversión exitosa en herramientas digitales (plataformas, equipos, conectividad), adaptación institucional a modalidades modernas de formación y satisfacción general con los recursos tecnológicos disponibles, sin embargo, se considera parcialmente 12% en total: Indica que, aunque existe infraestructura básica, podría faltar capacidad técnica (ancho de banda soporte informático, cobertura desigual en algunas áreas o departamentos mejor equipados que otros.

Por otra parte, a una parte de los funcionarios que responde que No 4%: Aunque minoritario, revela: Fallas puntuales en acceso o calidad tecnológica, brechas digitales en ciertos grupos de empleados.

4.3.4.5 Análisis de los factores tecnológicos

La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión pública representa un factor clave para el fortalecimiento institucional, la eficiencia operativa y la mejora continua en la prestación de servicios.

En este marco, la capacitación del personal mediante modalidades virtuales o híbridas constituye una estrategia fundamental para responder a las exigencias

de un entorno cambiante, complejo y cada vez más digitalizado. Para ello, resulta imprescindible contar con una infraestructura tecnológica que no solo soporte los procesos formativos, sino que además garantice su calidad, accesibilidad y sostenibilidad.

En el caso particular, la Municipalidad de Esparza, el análisis de los factores tecnológicos cobra especial relevancia ante la necesidad de implementar sistemas de formación continua que se ajusten a las nuevas dinámicas laborales.

El estudio de estos factores permite identificar las condiciones actuales en términos de equipamiento, conectividad, plataformas digitales, soporte técnico y competencias digitales del recurso humano. Estos elementos inciden de forma directa en la viabilidad de establecer programas de capacitación en modalidad virtual o híbrida que contribuyan al desarrollo institucional y a la mejora de la gestión municipal.

Este análisis no solo proporciona un diagnóstico técnico, sino que también plantea una reflexión crítica sobre el nivel de preparación de la Municipalidad de Esparza para enfrentar los desafíos de la transformación digital.

En consecuencia, los hallazgos derivados de esta investigación ofrecen una base empírica para la toma de decisiones estratégicas orientadas a modernizar la estructura tecnológica y fortalecer las capacidades institucionales en beneficio del desarrollo local

Este estudio contiene respuestas proporcionadas por los funcionarios de la Municipalidad de Esparza a la pregunta sobre ¿Qué tipos tecnologías utilizadas en los procesos de capacitación institucional?, revela una variedad de recursos y herramientas tecnológicas empleadas en los programas de formación.

Esta información es crucial para comprender el nivel de integración tecnológica en las prácticas formativas dentro de la institución, así como para identificar posibles brechas en la infraestructura tecnológica y en la capacitación digital del personal.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados obtenidos, a partir de las respuestas de los funcionarios de la Municipalidad de Esparza, revelan una distribución significativa en cuanto a las herramientas tecnológicas utilizadas en los procesos de capacitación.

A continuación, se presenta un análisis detallado de las principales categorías mencionadas: Plataformas Virtuales 63% de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza reportan haber utilizado plataformas virtuales como Moodle, Microsoft Teams, entre otras, durante sus procesos de capacitación.

Este dato refleja una clara tendencia hacia la digitalización de los procesos formativos y la adopción de plataformas de aprendizaje en línea como medio principal para la capacitación. Las plataformas virtuales permiten una capacitación más accesible, flexible y adaptada a los tiempos y horarios de los participantes, favoreciendo el aprendizaje asincrónico.

Este alto porcentaje sugiere que la Municipalidad ha realizado un esfuerzo significativo para integrar tecnologías digitales en sus actividades formativas. Sin embargo, el uso predominante de plataformas virtuales también indica una dependencia de este tipo de recursos, lo cual podría limitar la diversidad de enfoques pedagógicos en la capacitación si no se complementa con otros métodos más interactivos o prácticos. No se utiliza Tecnología 21% de los funcionarios indica que no se ha utilizado tecnología en sus procesos de capacitación. Este porcentaje resalta una importante brecha en la integración tecnológica dentro de los procesos formativos de la municipalidad.

A pesar de que una gran mayoría utiliza plataformas virtuales, una proporción significativa de los colaboradores sigue recibiendo capacitación de forma tradicional, sin apoyo tecnológico. Esto puede estar relacionado con limitaciones de

acceso a recursos tecnológicos, falta de familiaridad con las herramientas digitales, o una preferencia por métodos presenciales de aprendizaje.

Este dato sugiere que, a pesar de los esfuerzos por digitalizar la capacitación, existen áreas dentro de la Municipalidad que aún dependen de métodos más convencionales o que no han logrado incorporar completamente las herramientas tecnológicas disponibles. Es fundamental abordar este desafío para garantizar que todos los funcionarios tengan las mismas oportunidades de formación en un entorno cada vez más digitalizado.

Simuladores o Software Especializados 9% de los colaboradores menciona el uso de simuladores o software especializados como parte de su capacitación. Aunque este porcentaje es relativamente bajo en comparación con las plataformas virtuales, refleja un esfuerzo por parte de la Municipalidad por incorporar herramientas más interactivas y adaptadas a necesidades específicas de capacitación, especialmente en áreas técnicas.

Los simuladores y los softwares especializados pueden ser herramientas poderosas para la enseñanza práctica y la adquisición de habilidades que requieren la aplicación de conocimientos en escenarios realistas.

El uso de estas herramientas, aunque limitado, es un indicio de que hay una tendencia hacia la innovación en la capacitación y la búsqueda de métodos que permitan a los funcionarios practicar situaciones reales en entornos controlados. Sin

embargo, es necesario expandir su uso y explorar su potencial en más áreas de formación.

Cursos Multimedia Interactivos el 7% de los funcionarios ha experimentado cursos multimedia interactivos durante su capacitación. Estos cursos, que combinan elementos visuales, auditivos y de interacción, representan una metodología de aprendizaje más dinámica y atractiva que puede mejorar la retención de la información y la participación de los colaboradores. Sin embargo, el bajo porcentaje de utilización de estos recursos sugiere que, aunque están disponibles, no se emplean de forma frecuente dentro de los procesos formativos.

El uso limitado de cursos multimedia interactivos podría estar relacionado con la falta de infraestructura adecuada, la capacitación insuficiente en el uso de estas tecnologías, o la preferencia por métodos más tradicionales. Promover este tipo de formación podría contribuir a diversificar las metodologías y enriquecer la experiencia de aprendizaje de los funcionarios.

4.3.4.6 Análisis general del entorno institucional de la Municipalidad de Esparza desde la perspectiva PEST

El análisis de los factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) aplicado a la Municipalidad de Esparza permite evidenciar un entorno mixto, con elementos coadyuvantes al desarrollo institucional, pero también con desafíos

estructurales que limitan la consolidación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y estratégico del talento humano.

4.3.4.6.1 Factor Político

El entorno político-administrativo de la Municipalidad presenta una dualidad crítica. Por un lado, se identifican áreas que han logrado mantener cierta autonomía en la ejecución de programas formativos, aun en contextos de cambios jerárquicos o administrativos. Sin embargo, persiste una vulnerabilidad estructural ante los ciclos políticos, donde cerca de un tercio del personal percibe una interferencia directa en la asignación de recursos y la continuidad de los planes de capacitación.

Esta dependencia coyuntural limita la sostenibilidad de las estrategias de profesionalización y su desvinculación de agendas políticas, por lo cual se hace evidente la necesidad de robustecer los marcos normativos y técnicos que resguarden la estabilidad formativa más allá de los cambios de gestión.

4.3.4.6.2 Factor Económico

Desde una perspectiva financiera, la municipalidad ha demostrado compromiso al destinar recursos propios (61%) para cubrir procesos formativos, lo cual es indicativo de una valoración institucional positiva hacia el capital humano. No obstante, persisten limitaciones presupuestarias que afectan directamente la cobertura, calidad y continuidad de las actividades formativas.

La existencia de percepciones polarizadas entre el personal evidencia desigualdades internas en el acceso y gestión de dichos recursos. A su vez, la escasa diversificación de fuentes de financiamiento sugiere una oportunidad desaprovechada para establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la inversión en capacitación sin depender únicamente del presupuesto municipal.

4.3.4.6.3 Factor Social

En cuanto a los factores sociales, se evidencia una marcada disonancia entre el discurso institucional y la vivencia del personal. Aunque las autoridades reconocen un entorno favorable a la capacitación, más del 70% de los funcionarios no perciben una cultura organizacional que valore efectivamente el aprendizaje continuo.

A pesar de que la formación aún no figura como un eje rector en los documentos estratégicos institucionales, lo que debilita su legitimación formal y simbólica.

Esta falta de alineación entre niveles jerárquicos compromete la apropiación de los procesos formativos, disminuye la motivación del personal y limita la construcción de un clima organizacional orientado al desarrollo humano.

4.3.4.6.4 Factor Tecnológico

Respecto al entorno tecnológico, la Municipalidad se encuentra en una posición relativamente ventajosa. El 84% del personal percibe que existe infraestructura adecuada para implementar capacitaciones virtuales o híbridas, lo cual denota avances importantes en términos de modernización y transformación digital. Sin embargo, aún subsisten brechas de acceso, con un 21% del personal que no ha tenido contacto con herramientas tecnológicas en sus procesos formativos.

A esto se suma el uso reducido de metodologías interactivas como simuladores y cursos multimedia, lo que limita el aprovechamiento pleno del entorno digital como catalizador del aprendizaje significativo. Esta situación plantea la necesidad de democratizar el acceso tecnológico y diversificar las metodologías pedagógicas empleadas.

4.3.5 Análisis de la gestión de recursos para el proceso de capacitación

La gestión de recursos en las instituciones públicas es un elemento fundamental para asegurar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de sus procesos.

En el contexto de la capacitación, la correcta administración de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura se convierte en un pilar

clave para el desarrollo de programas formativos que respondan de manera adecuada a las necesidades del personal y de la comunidad a la que sirve la municipalidad.

En el caso de la Municipalidad de Esparza, la capacitación de los funcionarios municipales constituye una estrategia esencial para el fortalecimiento de la gestión pública, la mejora de la calidad del servicio y la promoción del aprendizaje continuo en un entorno cada vez más digitalizado y demandante. Sin embargo, para que los procesos formativos sean exitosos, es necesario que se cuente con una gestión integral de los recursos, que permita optimizar tanto el tiempo como los medios disponibles para garantizar la inclusión, la accesibilidad y la pertinencia de las actividades de capacitación.

En el ámbito de la administración pública, la capacitación del personal se reconoce como una herramienta esencial para mejorar la eficiencia, productividad y calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Para que los procesos formativos sean efectivos y sostenibles, es crucial contar con recursos financieros destinados específicamente a este fin.

En este contexto, las municipalidades deben garantizar que se asignen los presupuestos adecuados para el desarrollo continuo de sus empleados, lo que no solo fomenta el crecimiento individual, sino que también fortalece el funcionamiento institucional en su conjunto.

En el caso de la Municipalidad de Esparza, se plantea la necesidad de analizar la existencia y utilización de un presupuesto exclusivo para la capacitación del personal municipal.

Contar con un presupuesto dedicado no solo es un indicativo de la prioridad que se le otorga al desarrollo profesional de los funcionarios, sino también un reflejo del compromiso institucional con la mejora de la gestión pública. Sin embargo, es fundamental comprender cómo se distribuyen esos recursos, qué porcentaje del presupuesto total se destina a esta área y de qué manera se asegura la efectividad de dicha inversión.

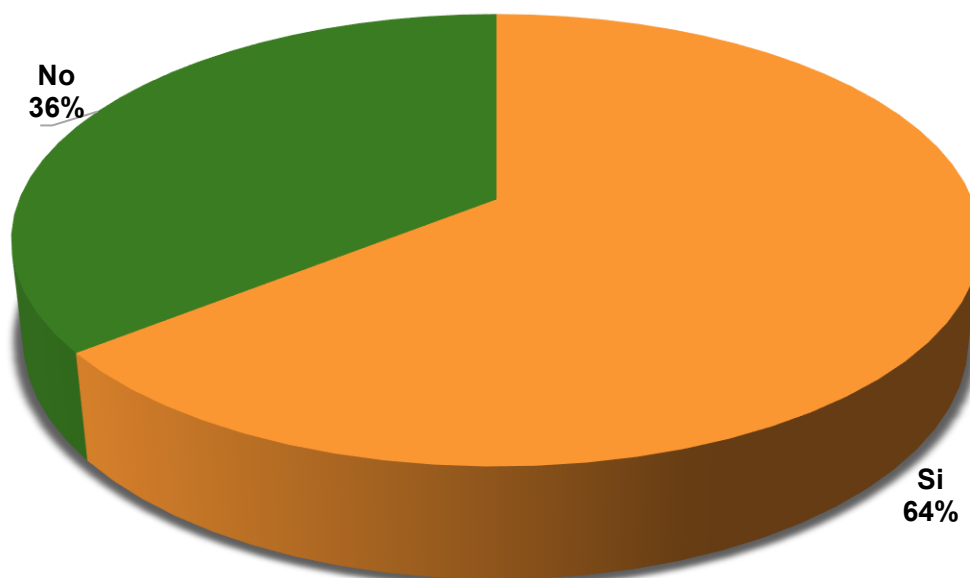
El presente análisis busca explorar el conocimiento y la percepción que tienen los funcionarios de la Municipalidad de Esparza respecto a la asignación de un presupuesto específico para su capacitación, así como evaluar cómo se gestionan y distribuyen esos recursos.

Además, se pretende identificar posibles desafíos o limitaciones que puedan existir en la implementación de este presupuesto, con el fin de proponer recomendaciones que optimicen el uso de los recursos disponibles y contribuyan al desarrollo continuo del personal municipal. ¿Está usted al tanto de que la Municipalidad de Esparza cuenta con un presupuesto exclusivo para capacitación del personal?, permite explorar el nivel de conocimiento ciudadano sobre las políticas internas de fortalecimiento institucional.

Esta pregunta contribuye a medir el grado de transparencia y eficacia de los canales de comunicación utilizados por la administración municipal. Asimismo, brinda insumos para evaluar la percepción pública sobre la gestión de recursos públicos orientados a la profesionalización del capital humano.

La información obtenida puede ser utilizada como base para formular estrategias de mejora en la divulgación de acciones municipales, en concordancia con los principios de participación ciudadana y rendición de cuentas.

Gráfico 41
¿Está usted al tanto de que la Municipalidad de Esparza cuenta con un presupuesto exclusivo para capacitación del personal?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Según el estudio de esta investigación, los datos del gráfico 41 muestran que un 64% de los encuestados afirman estar informados sobre la existencia de un presupuesto exclusivo asignado por la Municipalidad de Esparza para la capacitación de su personal.

Este resultado indica que una mayoría relativa de la población encuestada mantiene cierto nivel de conocimiento sobre las iniciativas institucionales relacionadas con la formación del recurso humano municipal.

Este porcentaje puede interpretarse como un indicio de que existen mecanismos de comunicación interna o externa que han logrado difundir parcialmente esta información.

Es posible que dicho conocimiento haya sido adquirido por medio de canales oficiales como sesiones municipales, boletines institucionales, redes sociales, o por la participación directa en actividades comunitarias relacionadas con la gestión municipal. Sin embargo, el hecho de que un 36% de los participantes afirme desconocer esta información revela una brecha comunicacional significativa.

Este segmento de la población representa a más de un tercio de los encuestados, lo cual sugiere que los canales actuales de comunicación no son suficientemente inclusivos o eficaces para alcanzar a la totalidad de la ciudadanía.

También, podría reflejar una falta de interés por parte de algunos sectores de la población respecto a los temas administrativos o presupuestarios, lo que a su vez evidencia la necesidad de implementar estrategias más dinámicas de participación ciudadana.

Desde una perspectiva de gestión pública, esta disparidad en el nivel de conocimiento puede impactar negativamente en la percepción de transparencia y confianza institucional, particularmente si se considera que la capacitación del personal tiene efectos directos sobre la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

En el marco del presente estudio, se consultó a las autoridades de la Municipalidad de Esparza respecto a ¿Con qué frecuencia se ejecuta el presupuesto destinado a capacitación en su totalidad? Según la información brindada, se afirma que dicho presupuesto se ejecuta en su totalidad 100%, en cada año presupuestario, lo cual representa un dato relevante para el análisis de la gestión institucional.

La ejecución plena del presupuesto asignado a formación continua refleja, en primera instancia, un compromiso institucional sostenido con el fortalecimiento de las competencias del recurso humano.

Esta práctica no solo da cuenta de una planificación presupuestaria eficaz, sino que también evidencia una orientación estratégica hacia la mejora del desempeño organizacional, en concordancia con los principios de eficiencia administrativa y mejora continua de los servicios públicos.

Además, la utilización completa del presupuesto sugiere una capacidad técnica adecuada en la gestión financiera y operativa de los programas de

capacitación, lo que puede derivar en impactos positivos tanto a nivel interno como en la atención directa a la ciudadanía.

Esta situación también puede interpretarse como una señal de que las autoridades municipales han logrado identificar con claridad las necesidades formativas de su personal y han desarrollado mecanismos eficientes para su implementación.

No obstante, la ejecución total del presupuesto debe analizarse también en función de los resultados obtenidos y los criterios de pertinencia y calidad de las capacitaciones ofrecidas.

La cantidad de recursos invertidos no necesariamente garantiza un impacto positivo si no existe una evaluación sistemática de su aplicación ni un alineamiento con los objetivos estratégicos institucionales.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los datos revelan en este gráfico 42, falta de conocimiento entre el personal municipal respecto al uso y ejecución del presupuesto destinado a capacitación, lo cual se evidencia en el 70% de respuestas que manifiestan desconocimiento sobre la frecuencia con la que este se ejecuta en su totalidad.

Este porcentaje es significativamente alto y resulta preocupante, considerando que se trata de un tema que impacta directamente en el desarrollo profesional de los funcionarios.

Esta situación puede estar reflejando fallas en los mecanismos de comunicación interna, así como una ausencia de socialización de la planificación presupuestaria y de los procesos de ejecución del componente formativo dentro de la institución.

La desconexión entre la formulación del presupuesto y el conocimiento del personal sobre su uso efectivo compromete el principio de transparencia administrativa y limita las posibilidades de participación en los procesos de mejora institucional.

Por otra parte, un 16% del personal afirma que el presupuesto se ejecuta todos los años, lo cual coincide parcialmente con la versión brindada por las autoridades municipales, quienes aseguran una ejecución del 100% cada año. Sin embargo, esta coincidencia numérica no es suficiente para validar una percepción

generalizada o institucionalizada, dado que solo una minoría de los funcionarios tiene certeza sobre esta ejecución.

Además, un 14% de los encuestados presenta percepciones divergentes, indicando que el presupuesto solo se ejecuta cuando hay disponibilidad económica (7%) o que no se ejecuta debido a falta de recursos (7%).

Estas respuestas sugieren la existencia de criterios subjetivos y posiblemente desinformados sobre el manejo presupuestario, lo cual podría ser resultado de experiencias aisladas o de interpretaciones personales no respaldadas por información oficial.

El Gráfico 42 pone en evidencia una brecha crítica en el acceso a la información presupuestaria dentro del personal municipal, especialmente en lo relativo a un aspecto fundamental como la capacitación.

Este desconocimiento puede repercutir negativamente en la motivación, el sentido de pertenencia institucional y la disposición hacia los procesos de formación. Se recomienda a la Municipalidad de Esparza implementar estrategias de comunicación interna más efectivas, que incluyan la divulgación periódica y transparente del estado de ejecución del presupuesto de capacitación, así como el involucramiento activo de los funcionarios en la planificación y evaluación de dichos procesos.

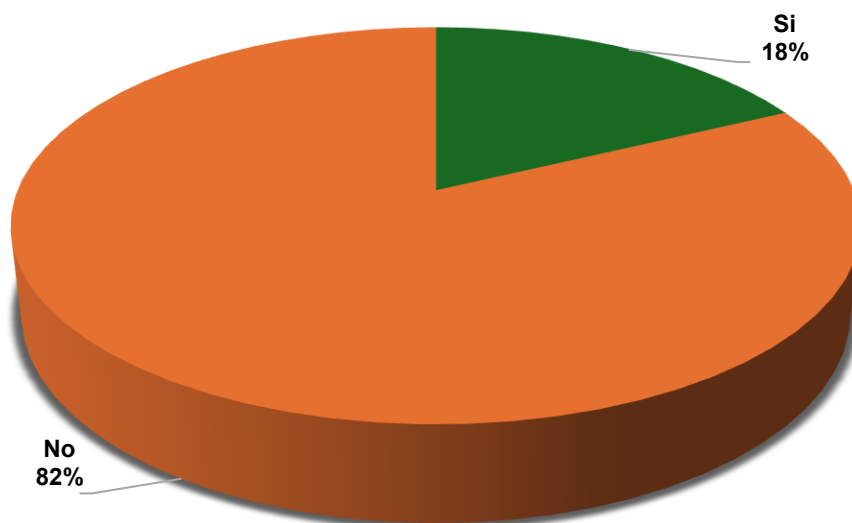
El diseño efectivo de los programas de capacitación en el sector público requiere no solo voluntad institucional, sino también la asignación concreta de tiempo y recursos técnicos y humanos para su análisis y planificación.

En este sentido, la presente consulta tiene como objetivo identificar la percepción del personal municipal respecto al grado de estructuración con que se gestionan los procesos formativos en la Municipalidad de Esparza. A través de la pregunta “¿Considera usted que se asigna tiempo y recursos específicos para analizar y diseñar los programas de capacitación?”, se busca determinar si los funcionarios reconocen una planificación estratégica detrás de las iniciativas de desarrollo profesional, o si, por el contrario, perciben improvisación o debilidad en la formulación de dichas acciones.

La relevancia de esta consulta radica en que la calidad de la capacitación está estrechamente vinculada con su proceso de diseño, el cual debe responder a un diagnóstico claro de necesidades institucionales, a criterios de pertinencia y a la alineación con los objetivos organizacionales.

El análisis de las respuestas permitirá evaluar el nivel de madurez del sistema de capacitación municipal, así como identificar áreas de mejora en términos de planificación, participación del personal y uso eficiente de los recursos asignados.

Gráfico 43
¿Considera usted que se asigna tiempo y recursos específicos para analizar y diseñar los programas de capacitación?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los datos del gráfico 43 reflejan una clara percepción negativa sobre la asignación de tiempo y recursos para el análisis y diseño de los programas de capacitación en la Municipalidad de Esparza. Un 82% de los encuestados considera que no se destinan estos elementos fundamentales, lo que sugiere que la mayoría del personal municipal percibe un déficit significativo en la planificación estructurada de los programas de formación.

Esta cifra es particularmente relevante, ya que la asignación de tiempo y recursos es esencial para la creación de programas de capacitación eficaces que realmente contribuyan al desarrollo profesional del personal y a la mejora del servicio público.

Este resultado podría reflejar varias situaciones dentro de la gestión administrativa del municipio. En primer lugar, la falta de tiempo y recursos podría

estar relacionada con una carencia de una estrategia institucional clara en cuanto a la capacitación del personal, lo que provoca que los programas sean diseñados de manera improvisada o sin los apoyos necesarios para su ejecución. Asimismo, esta percepción también puede señalar que los presupuestos destinados a la capacitación no se gestionan de manera prioritaria, lo que puede derivar en una infrautilización de los recursos disponibles o incluso en una ausencia de planificación anticipada.

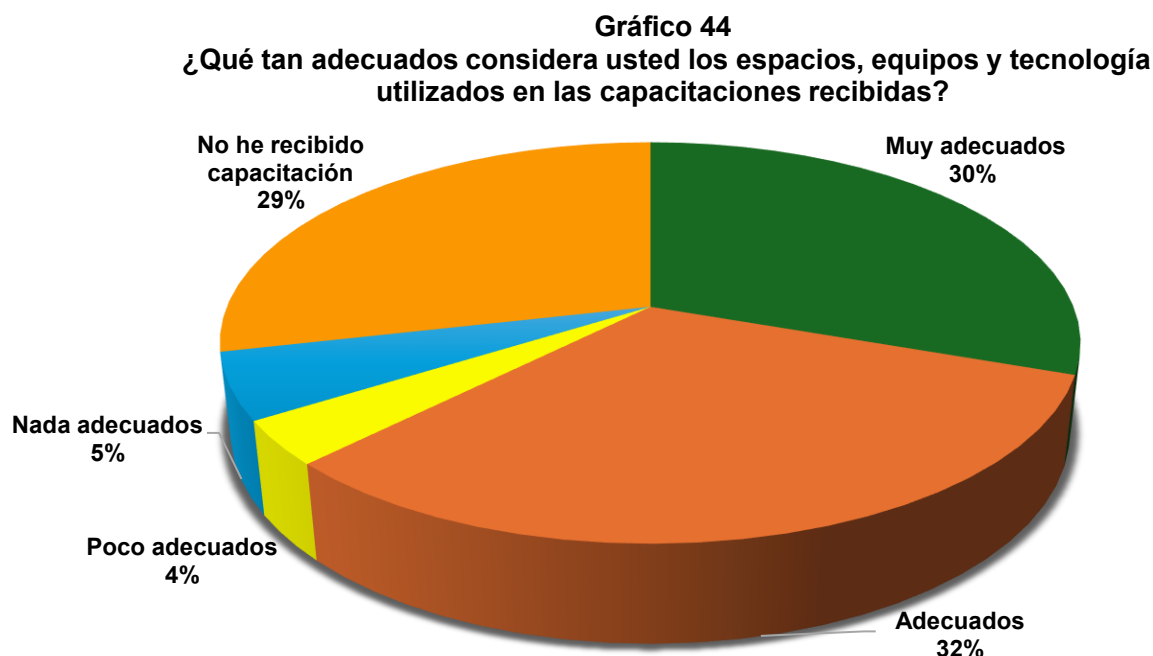
Es importante resaltar que el 18% de los funcionarios considera que sí se asignan tiempo y recursos para los programas de capacitación. Este porcentaje, aunque menor, sugiere que una minoría dentro de la institución percibe un esfuerzo por parte de las autoridades para dedicar atención y recursos suficientes al diseño de la formación. No obstante, el desajuste entre ambas percepciones (82% vs. 18%) evidencia una desconexión significativa entre las estrategias de capacitación percibidas y las expectativas del personal, lo que podría afectar tanto la motivación como la eficacia de los programas.

La calidad de los programas de capacitación no solo depende de su contenido y los recursos humanos encargados de impartirlos, sino también de los espacios, equipos y tecnología utilizados durante el proceso formativo. La infraestructura y las herramientas tecnológicas adecuadas son fundamentales para garantizar que los participantes puedan adquirir los conocimientos de manera efectiva, en un entorno propicio para el aprendizaje. Además, la pregunta “¿Qué tan adecuados considera usted los espacios, equipos y tecnología utilizados en las

capacitaciones recibidas?” busca evaluar la percepción del personal municipal sobre las condiciones materiales y tecnológicas disponibles en las capacitaciones ofrecidas por la Municipalidad de Esparza.

Esta consulta permite identificar áreas de mejora en términos de infraestructura, equipamiento y la implementación de tecnologías que faciliten el desarrollo de habilidades y conocimientos. Los resultados obtenidos de esta pregunta son cruciales para determinar el grado de conformidad del personal con los recursos utilizados, y pueden ofrecer información valiosa sobre las posibles limitaciones que enfrentan los funcionarios en su proceso de aprendizaje.

Además, la respuesta a esta pregunta también puede ayudar a priorizar inversiones en la mejora de los espacios y herramientas tecnológicas utilizadas en futuras capacitaciones, con el objetivo de mejorar la calidad de los programas formativos y optimizar los resultados en la formación del personal municipal.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los datos del gráfico 44 muestran una distribución diversa de opiniones respecto a la calidad de los espacios, equipos y tecnología utilizados en las capacitaciones municipales, lo cual refleja diferentes percepciones del personal en relación con las condiciones materiales de sus procesos formativos.

El 32% de los funcionarios considera que los espacios, equipos y tecnología son adecuados: este es un resultado relativamente positivo, ya que una tercera parte de los encuestados percibe que los recursos materiales son suficientes para un aprendizaje efectivo.

Este porcentaje indica que, al menos para una parte del personal, las condiciones de capacitación cumplen con los estándares necesarios para la realización de sus actividades formativas, lo que puede estar relacionado con una infraestructura bien equipada en algunas áreas o programas específicos.

Por otra parte, el 30% considera que los recursos son algo adecuados: Este grupo representa una opinión moderada y podría interpretarse como una percepción de que, aunque los recursos son funcionales, existen áreas de mejora. Esto sugiere que, aunque los funcionarios consideran que los equipos y espacios cumplen su función básica, no alcanzan un nivel óptimo o presentan algunas limitaciones que afectan la calidad del aprendizaje, como la falta de actualización tecnológica, equipos en mal estado o espacios poco confortables.

También, se indica en la encuesta que el 29% indica que no ha recibido capacitación: Este es un porcentaje notable, ya que más de un cuarto de los encuestados no ha tenido acceso a ningún programa de capacitación, lo cual podría reflejar un déficit en la cobertura de la capacitación dentro de la municipalidad.

Este grupo no puede opinar sobre la calidad de los recursos disponibles, pero su ausencia en los programas sugiere que hay un número significativo de funcionarios que no se benefician de las oportunidades de desarrollo profesional, lo que limita el impacto de las políticas de capacitación y puede afectar negativamente la motivación y el rendimiento laboral.

Por otro lado, el 5% considera que los recursos son nada adecuados: Este pequeño porcentaje refleja una percepción muy negativa de los espacios, equipos y tecnología utilizados. Aunque es un porcentaje bajo, es importante que la administración municipal tome en cuenta este grupo, ya que su opinión puede estar relacionada con fallas específicas en los recursos materiales o en la planificación de las capacitaciones, lo que puede impactar negativamente en la eficacia de los programas de formación.

Por último, según el estudio de investigación en el cuestionario indica que el 4% considera los recursos poco adecuados: Similar al grupo anterior, este 4% representa una percepción algo negativa, lo que también indica que hay ciertos aspectos de los espacios, equipos y tecnología que no cumplen con las expectativas del personal.

Es posible que algunos funcionarios sientan que los recursos están por debajo de lo esperado, pero no lo suficientemente graves como para considerarlos completamente inadecuados.

La calidad y efectividad de los programas de capacitación dentro de una institución pública no solo depende de los recursos internos disponibles, sino también de los expertos y la diversidad de los formadores.

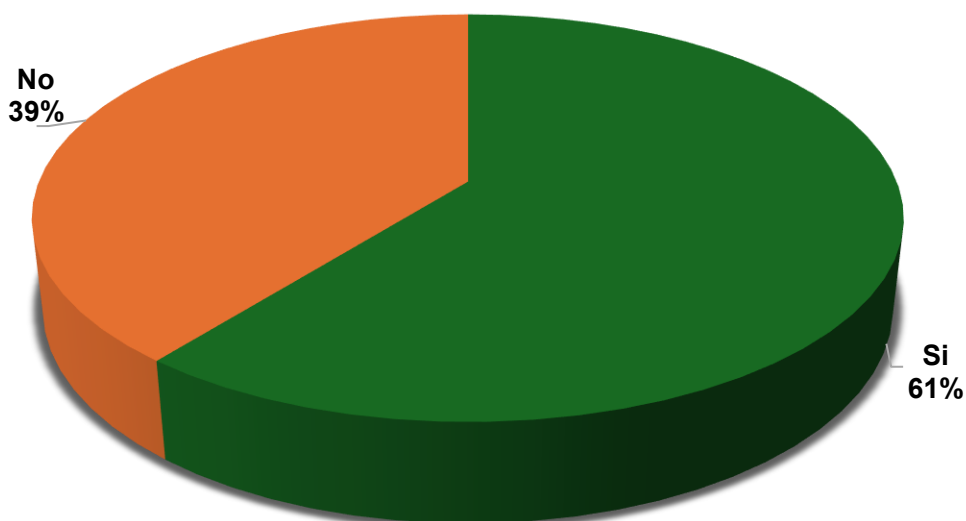
La capacitación impartida por personal especializado o externo a la Municipalidad tiene el potencial de enriquecer los procesos formativos, proporcionando una perspectiva fresca y conocimientos actualizados que pueden ser fundamentales para el desarrollo de competencias específicas dentro del personal municipal.

Para el estudio, de esta investigación, se realizó la pregunta “¿Ha recibido usted capacitaciones impartidas por personal especializado o externo a la municipalidad?” Se busca conocer la experiencia del personal municipal en relación con la participación en programas de capacitación que involucran a expertos fuera de la estructura organizativa interna.

Este tipo de capacitación puede ofrecer un valor agregado significativo, ya que suele estar alineada con las mejores prácticas del sector, las innovaciones tecnológicas y las últimas tendencias en la gestión pública.

Evaluar la frecuencia y el alcance de estas experiencias es crucial para identificar posibles oportunidades de mejora en el diseño de programas de capacitación que involucren a formadores externos, así como para comprender la apertura institucional hacia la inclusión de conocimientos externos que puedan enriquecer el perfil profesional del personal municipal.

Gráfico 45
¿Ha recibido usted capacitaciones impartidas por personal especializado o externo a la Municipalidad?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

En el estudio del gráfico 45 se describe que el 61% de los funcionarios de la Municipalidad de Esparza ha recibido capacitación impartida por personal especializado o externo, mientras que, el 39% restante no ha tenido acceso a este tipo de formación.

Estos resultados ofrecen una visión valiosa sobre la percepción y las oportunidades de capacitación dentro de la institución. Como fortalezas el hecho de que un 61% de los funcionarios haya tenido la oportunidad de recibir capacitación

externa refleja un esfuerzo significativo por parte de la Municipalidad de Esparza para invertir en el desarrollo profesional de su personal mediante la incorporación de expertos que aporten conocimientos actualizados y mejores prácticas en diferentes áreas de gestión pública.

La capacitación externa es clave para mejorar las competencias del personal y alinear sus conocimientos con los avances del sector, lo que puede traducirse en una mejora en la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad.

Además, recibir capacitación de personal externo permite acceder a una perspectiva externa, lo que puede enriquecer los enfoques internos, fomentar la innovación y promover la adopción de nuevas tecnologías o metodologías en la administración pública.

Oportunidades de mejorar por otro lado, el 39% de los funcionarios que no ha recibido capacitación externa revela que un segmento considerable del personal no ha tenido acceso a este tipo de formación.

Este porcentaje es preocupante, ya que la capacitación continua es esencial para garantizar que el personal se mantenga actualizado y bien preparado frente a los cambios en la administración pública y las demandas del entorno laboral.

Las razones detrás de esta falta de acceso pueden estar vinculadas a varios factores, como limitaciones presupuestarias, falta de planificación estratégica o

incluso una distribución desigual de oportunidades de capacitación dentro de la institución.

Es importante que las autoridades municipales investiguen las causas subyacentes y diseñen estrategias para garantizar que todos los funcionarios tengan acceso a oportunidades de capacitación de calidad, independientemente de su puesto o antigüedad.

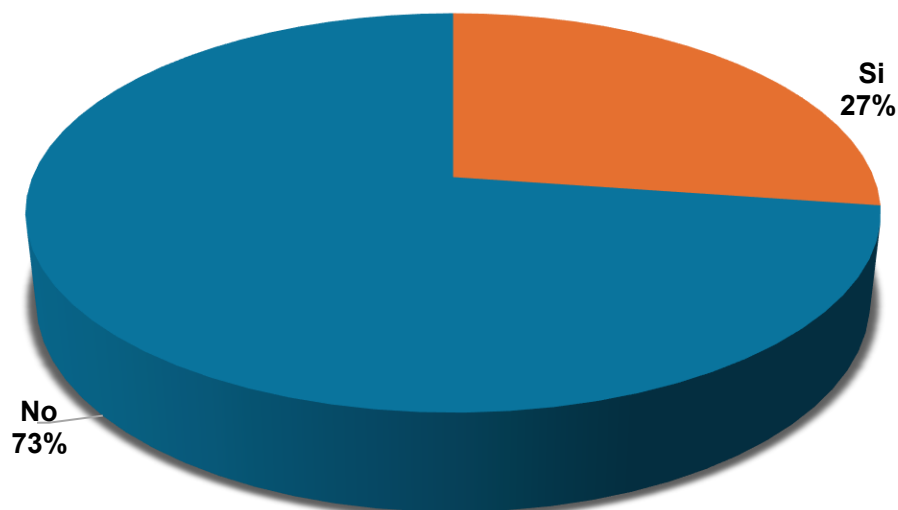
Por otra parte, la importancia de la Capacitación Externa: la capacitación impartida por personal especializado o externo juega un rol crucial en el fortalecimiento de las capacidades técnicas y profesionales del personal municipal. Al incorporar expertos en diversas áreas, la municipalidad puede optimizar su funcionamiento interno, reducir ineficiencias y mejorar la toma de decisiones dentro de los procesos administrativos y operativos.

Además, al ofrecer estas capacitaciones, la Municipalidad de Esparza no solo mejora el perfil profesional de sus funcionarios, sino que también puede aumentar la satisfacción laboral, al demostrar un compromiso institucional con el desarrollo y bienestar de su equipo de trabajo. Uno de los pilares fundamentales para una capacitación efectiva en el sector público es la identificación precisa de las necesidades formativas del personal. Para lograrlo, es indispensable que las instituciones no solo reconozcan la importancia de la formación continua, sino que también asignen recursos específicos para llevar a cabo diagnósticos sistemáticos y actualizados sobre las competencias requeridas en cada área de trabajo.

En este contexto, la pregunta “¿Cree usted que se asignan recursos para realizar diagnósticos sobre necesidades de capacitación del personal?” tiene como propósito explorar la percepción del funcionariado municipal respecto al compromiso institucional con la planificación estratégica de la capacitación. El diagnóstico previo permite alinear las acciones formativas con los objetivos institucionales, evitar inversiones innecesarias y asegurar una mayor eficacia en el fortalecimiento de capacidades del equipo humano.

La respuesta a esta pregunta es clave para determinar el grado de institucionalización de los procesos de formación profesional dentro de la Municipalidad de Esparza, así como para identificar posibles debilidades en la gestión del capital humano. A través de este análisis se podrán proponer medidas para fortalecer los mecanismos de planificación, evaluación y seguimiento en materia de capacitación.

Gráfico 46
¿Cree usted que se asignan recursos para realizar diagnósticos sobre necesidades de capacitación del personal?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los datos del gráfico 46 reflejan una percepción mayoritaria de debilidad institucional en relación con la planificación estratégica de la capacitación. Un 73% de los funcionarios considera que no se asignan recursos para realizar diagnósticos sobre las necesidades formativas del personal, lo que evidencia una falta de sistematización en la identificación de competencias que deben ser fortalecidas dentro de la Municipalidad de Esparza.

Esta percepción sugiere que los procesos de capacitación podrían estar ejecutándose de manera improvisada, reactiva o desarticulada, sin un estudio previo que determine qué áreas requieren intervención, qué habilidades deben ser reforzadas, o cuáles son las prioridades en términos de formación.

En consecuencia, la eficiencia y la pertinencia de los programas de capacitación pueden verse comprometidas, ya que no responden necesariamente a necesidades reales del personal ni a los objetivos institucionales.

Por otra parte, el 27% de los funcionarios que considera que sí se asignan recursos revela que existe, al menos para una parte del personal, la percepción de que la municipalidad realiza algún nivel de inversión en diagnósticos de necesidades formativas.

Este grupo, aunque minoritario, podría estar más vinculado a áreas administrativas o técnicas con mayor acceso a información presupuestaria o con participación directa en la planificación de procesos de capacitación.

La marcada diferencia entre ambas percepciones (73% vs. 27%) refleja no solo una posible desigualdad en el acceso a la información interna, sino también una carencia de transparencia o comunicación efectiva sobre las acciones estratégicas que se llevan a cabo en torno a la formación del recurso humano.

Esto representa una oportunidad para que la administración municipal fortalezca los canales de divulgación y socialice de manera más clara y participativa los esfuerzos realizados en materia de planificación y diagnóstico institucional.

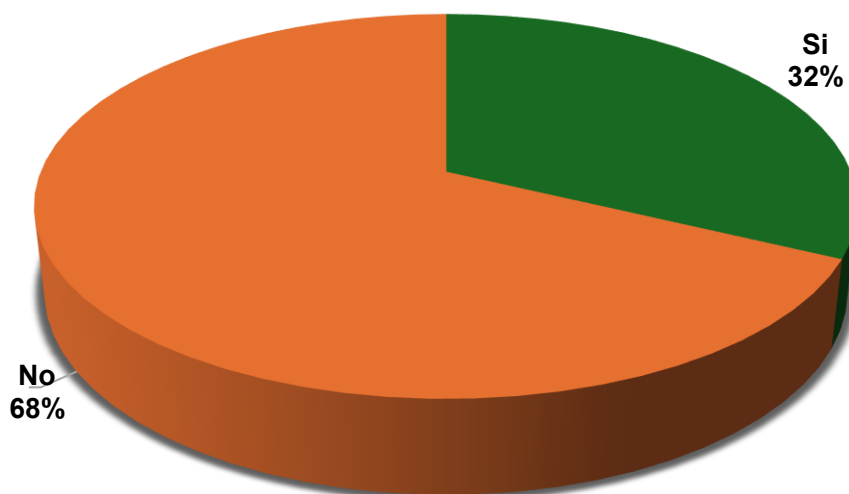
La asignación de recursos a los planes de capacitación constituye un aspecto esencial en la gestión estratégica del talento humano dentro del sector público. Para que los programas formativos cumplan con su propósito de fortalecer las competencias del personal y responder a los desafíos de la administración municipal, es indispensable que cuenten con financiamiento suficiente y oportuno.

La disponibilidad de recursos influye directamente en la calidad, cobertura y continuidad de las acciones formativas, así como en su alineación con las metas institucionales. En este marco, la pregunta “¿Considera usted que los recursos asignados a los planes de capacitación son suficientes para cubrir las necesidades institucionales?” busca recopilar la percepción del funcionariado de la Municipalidad de Esparza en torno a la eficacia de la inversión realizada en formación profesional.

Esta consulta permite analizar si el personal considera que el presupuesto destinado resulta adecuado para atender las demandas reales de capacitación en todas las áreas operativas y administrativas.

La respuesta a esta interrogante reviste especial importancia, ya que permite identificar posibles brechas entre la planificación financiera y las necesidades formativas detectadas o percibidas por el personal, lo cual puede afectar tanto la eficiencia institucional como la calidad de los servicios públicos. A partir de esta percepción, será posible orientar futuras decisiones en materia de inversión en capital humano, con miras a una gestión municipal más competente, equitativa y orientada a resultados.

Gráfico 47
¿Considera usted que los recursos asignados a los planes de capacitación son suficientes para cubrir las necesidades institucionales?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los datos del gráfico 47 reflejan una percepción mayoritaria entre los funcionarios de la Municipalidad de Esparza de que los recursos destinados a los planes de capacitación son insuficientes para responder a las necesidades reales

de la institución. Este 68% negativo es un hallazgo importante, ya que pone en evidencia una posible desconexión entre la asignación presupuestaria y los requerimientos técnicos y operativos del personal municipal.

Esta percepción puede estar influida por diversos factores: limitaciones en el número de actividades de capacitación ofrecidas, falta de variedad en los temas abordados, recursos materiales limitados o deficiencias en la cobertura hacia todo el personal. También puede relacionarse con una carencia de diagnóstico previo que permita asignar el presupuesto de manera focalizada y eficaz.

Por otro lado, en esta investigación el 32% de los funcionarios que considera suficientes los recursos asignados representa una proporción significativa, aunque minoritaria. Esta diferencia sugiere que hay disparidades en la experiencia de capacitación entre departamentos o grupos de funcionarios. Es posible que ciertos sectores reciban mayor atención o acceso a formación más pertinente, mientras que otros perciben abandono o limitación en las oportunidades.

Desde el punto de vista institucional, esta percepción de insuficiencia presupuestaria afecta directamente la confianza del personal en los procesos de desarrollo profesional promovidos por la municipalidad. Asimismo, limita el potencial de mejora continua dentro de la gestión pública local, ya que sin recursos adecuados no es posible sostener programas de formación que respondan a estándares de calidad ni a la evolución constante de las funciones administrativas y técnicas.

4.3.5.1 Análisis de los riesgos que impidan el adecuado desarrollo institucional

El desarrollo institucional en el ámbito municipal depende de múltiples factores interrelacionados, entre ellos la eficiencia administrativa, la gestión estratégica del talento humano, la asignación adecuada de recursos y la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.

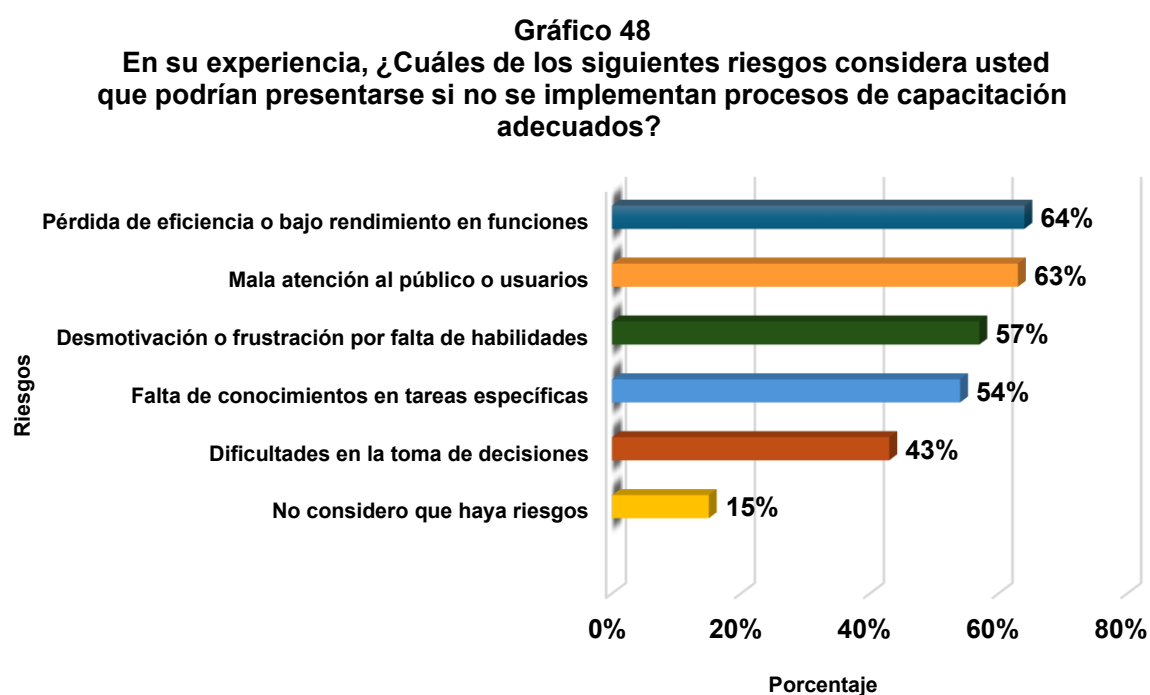
En este contexto, el análisis de riesgos que puedan obstaculizar el adecuado desarrollo institucional se convierte en una herramienta fundamental para fortalecer la gobernanza local, prevenir ineficiencias y garantizar la sostenibilidad de los procesos públicos.

La Municipalidad de Esparza, al igual que otras entidades del gobierno local, enfrenta desafíos estructurales y operativos que pueden afectar el cumplimiento de sus funciones, la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía y el logro de sus objetivos estratégicos. Factores como la insuficiencia presupuestaria, limitaciones en la capacitación del personal, carencias tecnológicas, debilidades en la planificación, o la falta de diagnóstico de necesidades institucionales, pueden constituir riesgos críticos si no se identifican y gestionan oportunamente.

Este apartado tiene como propósito realizar un análisis integral de los principales riesgos internos y externos que limitan el desarrollo institucional de la Municipalidad de Esparza, con base en la percepción de su personal, los datos

recolectados durante el estudio y la revisión de las prácticas actuales en materia de gestión pública. La identificación de estos riesgos permitirá formular recomendaciones que contribuyan a mejorar la capacidad de respuesta de la institución, a optimizar sus recursos y a fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la transparencia y la eficiencia.

La falta de implementación de procesos de capacitación adecuados representa uno de los factores de mayor riesgo para el desempeño institucional en el ámbito municipal. A partir de las respuestas brindadas por los funcionarios de la Municipalidad de Esparza, es posible identificar una serie de riesgos concretos y recurrentes que, en su experiencia, podrían afectar el desarrollo organizacional si no se fortalece la formación del personal, ¿Cuáles de los siguientes riesgos considera usted que podrían presentarse si no se implementan procesos de capacitación adecuados?”, en el siguiente gráfico 48 se analizara las respuesta aportadas por los funcionarios de la Municipalidad de Esparza.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados del gráfico 48 evidencian que el funcionariado municipal percibe con claridad los riesgos organizacionales y operativos que pueden derivarse de la ausencia de procesos de capacitación adecuados.

Esta percepción mayoritaria confirma que el personal reconoce la capacitación como un elemento estratégico y no meramente complementario en la gestión pública local. Bajo rendimiento y pérdida de eficiencia 64% este es el riesgo más señalado, lo cual refleja que los funcionarios consideran que, sin una formación continua, el desempeño institucional se ve gravemente comprometido. El bajo rendimiento implica procesos más lentos, errores frecuentes y menor capacidad para cumplir con metas institucionales, lo que impacta directamente la eficiencia del servicio público.

Por otra parte, la mala atención al público o usuarios 63% casi a la par con el punto anterior, este resultado subraya el efecto directo que tiene la falta de capacitación en la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.

La atención al público es uno de los principales indicadores de confianza en la gestión municipal; por tanto, la ausencia de habilidades o conocimientos adecuados afecta negativamente la imagen institucional y la percepción del ciudadano sobre la municipalidad. Además, la desmotivación o frustración del personal 57%, más de la mitad de los encuestados relaciona la falta de capacitación con consecuencias emocionales y actitudinales, como la frustración o la pérdida de motivación. Esto sugiere que la capacitación no solo se percibe como una

herramienta técnica, sino también como una fuente de reconocimiento, crecimiento profesional y sentido de pertenencia, elementos clave para la estabilidad del recurso humano.

Por otro lado, falta de conocimiento en tareas específicas 54%, este resultado pone en evidencia un riesgo funcional: muchos funcionarios consideran que sin capacitación, no se dominan correctamente las tareas que se esperan en cada puesto, sobre todo cuando no hay lineamientos claros ni especificaciones de funciones.

Esto puede generar improvisación, dependencia de otros compañeros o incumplimiento de responsabilidades. Por ende, algunas dificultades en la toma de decisiones 43%, un porcentaje importante de funcionarios considera que la falta de capacitación limita la capacidad para analizar situaciones, resolver problemas o aplicar criterios técnicos al momento de tomar decisiones.

Este riesgo es especialmente delicado en áreas donde la toma de decisiones impacta en recursos públicos, cumplimiento legal o atención directa a la ciudadanía. Percepción de que no hay riesgos 15%, aunque es una minoría, este grupo indica que una parte del personal no percibe la falta de capacitación como una amenaza directa.

Esto podría deberse a diversos factores: experiencia acumulada, autopercepción de suficiencia profesional o desconocimiento de los efectos

negativos en otros niveles de la organización. Esta visión representa un reto para la cultura organizacional, ya que revela la necesidad de generar mayor conciencia sobre la importancia de la formación continua.

El gráfico 48 revela que existe una percepción amplia y compartida entre los funcionarios sobre los múltiples riesgos que implica no contar con procesos de capacitación adecuados. Desde impactos operativos y funcionales hasta consecuencias emocionales y estratégicas, las respuestas evidencian que el desarrollo del talento humano es esencial para garantizar el buen desempeño de la Municipalidad de Esparza.

Estos hallazgos confirman que la capacitación no debe ser tratada como un gasto secundario, sino como una inversión crítica para reducir riesgos, fortalecer la institucionalidad y garantizar servicios públicos de calidad. Por tanto, es urgente que se establezcan políticas sostenidas de formación, con presupuesto asignado, diagnóstico de necesidades y evaluación de resultados, como parte integral del desarrollo institucional.

4.3.6 Análisis de reconocimiento de la gestión administrativa en el proceso de capacitación

La gestión administrativa desempeña un papel fundamental en el éxito de los procesos de capacitación dentro de una institución pública. Su adecuada planificación, organización, ejecución y evaluación garantiza que los programas

formativos respondan a las necesidades reales del personal, se alineen con los objetivos estratégicos institucionales y generen impactos sostenibles en el desempeño organizacional. Sin embargo, para que esta labor tenga un efecto significativo, es esencial que exista un reconocimiento efectivo del rol que cumple la administración en la promoción y consolidación de una cultura de formación continua.

En este contexto, el presente apartado aborda el análisis del reconocimiento que recibe la gestión administrativa en relación con los procesos de capacitación dentro de la Municipalidad de Esparza. La intención es valorar la percepción del personal sobre la efectividad, visibilidad y compromiso de las instancias administrativas responsables de diseñar y facilitar la capacitación institucional, así como identificar fortalezas y posibles áreas de mejora en dicho proceso.

El reconocimiento a esta función no solo refleja una valoración del esfuerzo técnico y organizativo involucrado, sino también es indicativo de la credibilidad y confianza institucional en los mecanismos de desarrollo profesional.

Comprender cómo el personal percibe esta gestión es clave para mejorar la articulación entre las necesidades formativas y las acciones administrativas que las sustentan, y por ende, para fortalecer la capacidad institucional en su conjunto.

4.3.6.1 Análisis de la gestión administrativa en el establecimiento de recursos para el proceso de capacitación

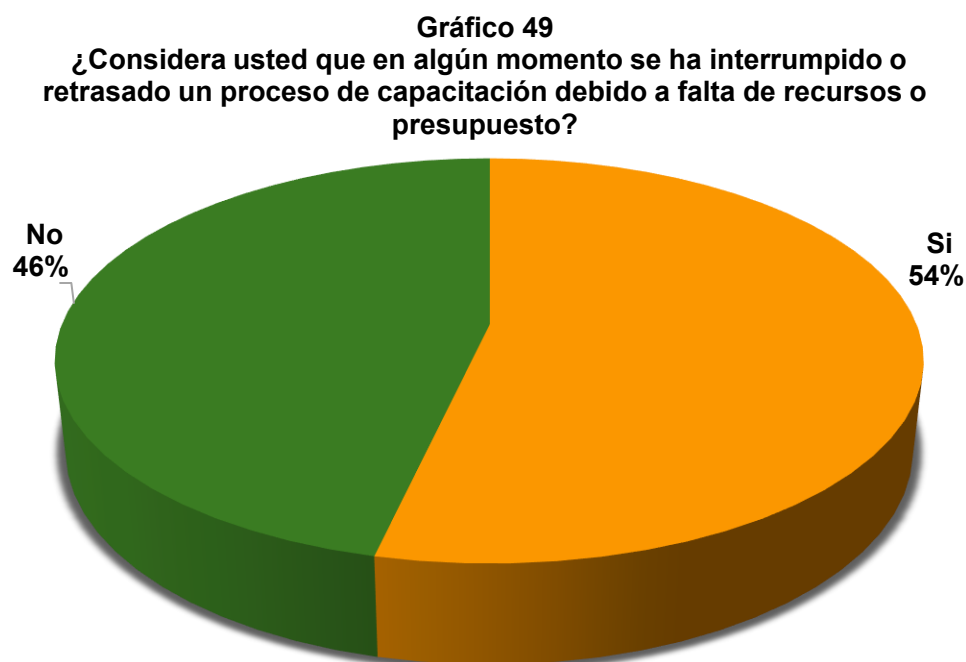
La gestión administrativa en una institución pública representa el eje organizador que permite articular los recursos humanos, financieros y logísticos en función del cumplimiento de objetivos institucionales. En el caso específico de los procesos de capacitación, la función administrativa es responsable de planificar, asignar, ejecutar y evaluar los recursos necesarios para garantizar el desarrollo continuo del personal y el fortalecimiento de la capacidad institucional.

En la gestión del talento humano dentro del sector público, la asignación oportuna de recursos financieros es un factor determinante para garantizar la continuidad y efectividad de los procesos de capacitación. Cuando estos recursos son insuficientes o se gestionan de manera inadecuada, pueden surgir interrupciones, retrasos o limitaciones en la ejecución de programas formativos, afectando directamente el desarrollo profesional del personal y, por extensión, el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este contexto, la pregunta “¿Considera usted que en algún momento se ha interrumpido o retrasado un proceso de capacitación debido a falta de recursos o presupuesto?” permite explorar la experiencia directa del funcionariado municipal respecto al impacto real de las limitaciones presupuestarias sobre la ejecución de la capacitación.

Esta percepción resulta clave para identificar brechas en la gestión administrativa, evaluar la eficacia del modelo presupuestario vigente y proponer estrategias que fortalezcan la sostenibilidad de los procesos formativos en la Municipalidad de Esparza.

El análisis de esta información contribuirá a comprender en qué medida las restricciones financieras representan una barrera estructural para el fortalecimiento de capacidades institucionales, y permitirá plantear medidas correctivas orientadas a consolidar una cultura de formación continua, respaldada por una planificación presupuestaria realista, responsable y comprometida con el desarrollo institucional.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

En los resultados obtenidos del gráfico 49, se observa que un 54% de los funcionarios de la Municipalidad de Esparza considera que en algún momento los

procesos de capacitación se han interrumpido o retrasado debido a falta de recursos o presupuesto, mientras que un 45% opina que esto no ha ocurrido. Por otra parte, el impacto de la falta de recursos 54%, el hecho de que más de la mitad de los encuestados haya señalado que los procesos de capacitación se han visto afectados por la falta de recursos es un indicativo claro de que la asignación presupuestaria en este ámbito es insuficiente o mal distribuida.

Este resultado subraya un riesgo significativo para el desarrollo del personal y, por ende, para el cumplimiento de los objetivos institucionales. La interrupción o retraso de las capacitaciones limita la posibilidad de que el personal esté debidamente preparado, lo que puede repercutir en una disminución de la eficiencia administrativa y una posible baja calidad en los servicios públicos ofrecidos.

Además, este porcentaje revela que la gestión presupuestaria de la municipalidad podría no estar completamente alineada con las necesidades de formación del personal, lo que genera desajustes en la planificación de las actividades de capacitación. Esto resalta la importancia de un diagnóstico más preciso de las necesidades de formación y la asignación proporcional y continua de recursos.

Por otro lado, un 45% de los funcionarios afirma que no ha experimentado interrupciones o retrasos en los procesos de capacitación a causa de la falta de presupuesto.

Esto puede reflejar que una parte del personal no ha percibido directamente las limitaciones de recursos, o que los procesos de capacitación en su área no se han visto afectados de manera directa. Sin embargo, este porcentaje también podría sugerir que la capacidad de respuesta frente a los recursos disponibles se ha gestionado adecuadamente en algunos sectores, o que las interrupciones no son tan evidentes a nivel micro, aunque sí podrían estar presentes en otras áreas o programas de capacitación más amplios.

Asimismo, existen implicaciones para la gestión administrativa el hecho de que más de la mitad del personal sienta que los procesos de capacitación se retrasan o interrumpen por razones presupuestarias pone de manifiesto un desafío clave para la gestión administrativa. Es crucial que la administración municipal reconozca esta situación y trabaje para garantizar que los recursos para capacitación sean asignados de forma adecuada y constante. La falta de inversión en formación podría traducirse en una baja moral del personal, ineficiencia en los servicios y un mayor reclutamiento y rotación de personal.

Necesidad de una planificación presupuestaria más eficiente, para evitar que los procesos de capacitación sigan siendo afectados por limitaciones de recursos, es necesario que la planificación de los presupuestos municipales contemple de manera prioritaria las necesidades de formación del personal.

Esto implica no solo la asignación de más recursos, sino también la optimización de los existentes y la implementación de estrategias más sostenibles

para garantizar que la capacitación no dependa exclusivamente de presupuestos anuales variables, sino que se contemple dentro de un plan de desarrollo institucional a largo plazo.

El análisis del Gráfico 49 pone de manifiesto que la falta de recursos o presupuesto es percibida como una barrera significativa en la realización de los procesos de capacitación dentro de la Municipalidad de Esparza. Este resultado debe servir como una alerta para que las autoridades municipales ajusten la planificación financiera y gestionen mejor los recursos destinados al desarrollo del talento humano. La capacitación es un elemento clave para la mejora del servicio público, y garantizar su continuidad es fundamental para el crecimiento y profesionalización de la administración pública local.

El desarrollo profesional y la mejora continua del personal municipal son factores esenciales para optimizar la calidad del servicio público y fortalecer la eficiencia institucional. En este sentido, la capacitación impartida por entidades externas de alto nivel profesional, como universidades, consultoras especializadas y otras instituciones académicas, estas son clave en la formación de competencias técnicas y la actualización en diversas áreas de gestión.

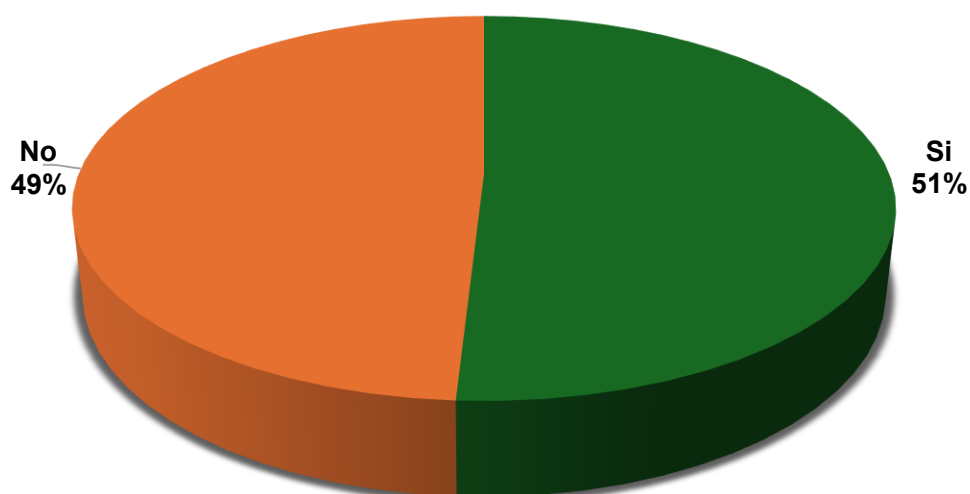
Este tipo de formación externa aporta una perspectiva innovadora y especializada, que complementa los esfuerzos internos de capacitación y contribuye al fortalecimiento de las capacidades del personal.

La pregunta “¿Ha recibido usted alguna capacitación brindada por una entidad externa o de alto nivel profesional (universidades, consultoras especializadas, etc.)?” busca explorar la experiencia del personal municipal en cuanto a su participación en programas de capacitación de alto nivel, fuera del ámbito de la formación interna proporcionada por la institución.

Conocer la frecuencia y el alcance de este tipo de formación permitirá evaluar no solo las oportunidades brindadas a los funcionarios, sino también el grado de diversificación y enriquecimiento de sus conocimientos y habilidades, factores que inciden directamente en el desempeño laboral y en la capacidad para asumir desafíos dentro del entorno municipal.

Este análisis servirá como base para identificar áreas en las que se podrían fortalecer los programas de formación mediante la colaboración con entidades externas, a fin de mejorar el capital humano y alcanzar los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Esparza.

Gráfico 50
¿Ha recibido usted alguna capacitación brindada por una entidad externa o de alto nivel profesional (universidades, consultoras especializadas, etc.)?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados obtenidos del Grafico 50, reflejan una distribución casi equilibrada entre los funcionarios que han recibido formación externa 51% y los que no 49%. Esta paridad sugiere varias interpretaciones sobre las oportunidades de capacitación ofrecidas por la Municipalidad de Esparza y la accesibilidad de los empleados a estos programas de alto nivel.

Participación en capacitaciones externas el 51% de los funcionarios que ha recibido capacitación brindada por entidades externas, como universidades y consultoras especializadas, indica que más de la mitad del personal municipal ha tenido acceso a programas formativos de alta calidad, posiblemente orientados a mejorar habilidades técnicas y profesionales específicas que no pueden ser cubiertas completamente por los recursos internos.

Este dato es positivo, ya que refleja el interés y la posibilidad de que la Municipalidad, al menos en algunos casos, ha apostado por el desarrollo de su personal mediante la colaboración con entidades especializadas. Sin embargo, también puede implicar que el acceso a estas oportunidades está condicionado a factores como presupuesto, tipo de puesto, o iniciativa individual, lo que podría limitar la universalidad de estas experiencias formativas a todo el personal.

Por otra parte, falta de capacitación externa 49% de los funcionarios que no han recibido capacitación externa pone de relieve una brecha significativa en el acceso a este tipo de formación avanzada.

Este dato es importante ya que sugiere que una gran parte del personal no tiene la oportunidad de acceder a programas de alta especialización. Las causas pueden ser diversas, desde limitaciones presupuestarias hasta falta de planificación estratégica en términos de desarrollo profesional.

Este porcentaje también podría reflejar que las oportunidades externas no están siendo proporcionadas de manera equitativa entre todos los funcionarios o que algunos departamentos o áreas no son priorizados para este tipo de formación.

Además, la falta de acceso a capacitación externa puede generar una sensación de desigualdad entre los empleados, lo que puede afectar la motivación y el sentimiento de desarrollo profesional dentro de la institución.

La capacitación brindada por entidades externas es relevante porque generalmente está asociada a un alto nivel académico y especializado, lo que puede contribuir significativamente al desarrollo de habilidades en áreas clave, como la gestión pública, tecnologías de la información, liderazgo y otras competencias específicas.

Estos programas también ofrecen una perspectiva más amplia e innovadora, que podría ser fundamental para la adaptación de la municipalidad a nuevos retos y demandas en el ámbito público. Sin embargo, el hecho de que casi la mitad del personal no haya tenido acceso a estas oportunidades subraya la necesidad de ampliar la cobertura de estos programas y de asegurar que más empleados puedan

beneficiarse de este tipo de formación que enriquece el conocimiento y la profesionalización del equipo.

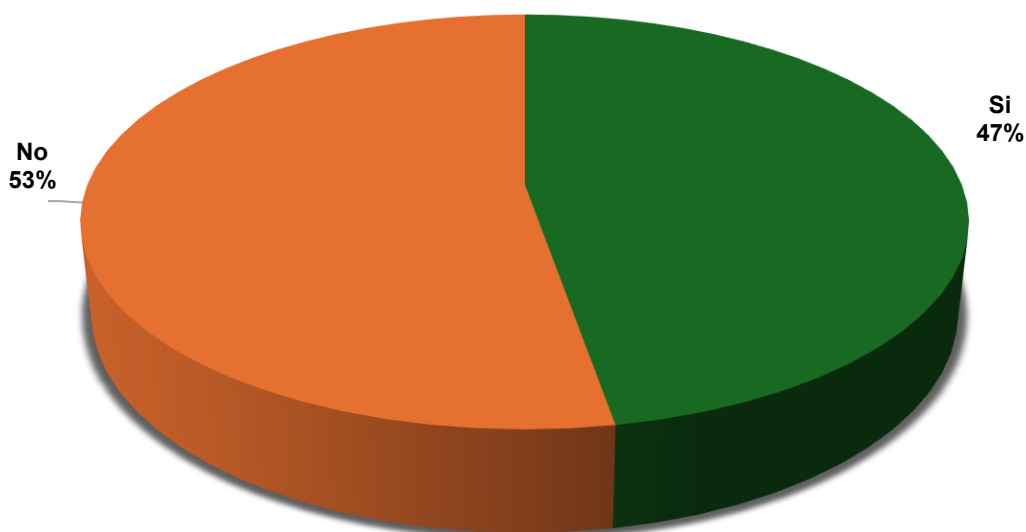
La inversión en capacitación especializada constituye una estrategia clave para fortalecer la gestión pública, optimizar procesos y mejorar el desempeño institucional.

En ese marco, la contratación de entidades externas (como universidades, consultoras o centros técnicos) representa una alternativa altamente valorada por su capacidad para aportar conocimientos actualizados, enfoques innovadores y competencias específicas. Sin embargo, para que esta modalidad formativa sea posible, se requiere de una asignación presupuestaria clara y sostenida, acompañada de voluntad institucional y planificación estratégica.

La pregunta “¿Cree usted que la municipalidad destina recursos para contratar entidades externas que brinden capacitación especializada al personal?” busca indagar la percepción del funcionariado respecto al compromiso institucional en el financiamiento de formación externa, un elemento crucial para garantizar un desarrollo profesional integral.

Comprender esta percepción permite identificar posibles brechas entre lo planificado y lo ejecutado, así como evaluar la transparencia y efectividad en el uso de los recursos destinados a la capacitación.

Gráfico 51
¿Cree usted que la Municipalidad destina recursos para contratar entidades externas que brinden capacitación especializada al personal?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados obtenidos reflejan que el 53% de los funcionarios considera que la municipalidad no destina recursos para contratar entidades externas especializadas en capacitación, mientras que el 47% opina que sí.

Esta distribución muestra una percepción dividida y ligeramente inclinada hacia una visión negativa, lo cual plantea aspectos relevantes sobre la gestión institucional de la formación profesional.

Percepción mayoritaria de insuficiencia o inexistencia de recursos externos 53%, el hecho de que más de la mitad de los funcionarios considere que no se asignan recursos para contratar capacitadores externos revela una falta de visibilidad o claridad en la gestión administrativa sobre este tema. Este dato puede

estar reflejando varias situaciones: Limitada comunicación interna respecto a las acciones ejecutadas por la municipalidad en materia de formación especializada.

Escasa participación o cobertura real de los funcionarios en capacitaciones ofrecidas por universidades, consultoras o entidades técnicas, lo que lleva a pensar que estos espacios no existen o no están disponibles para todos, percepción de desinterés institucional por invertir en mecanismos externos de actualización profesional, lo que podría interpretarse como una falta de compromiso hacia el desarrollo del talento humano.

Este resultado sugiere una brecha entre las expectativas del personal y las acciones institucionales reales o percibidas, lo que podría influir negativamente en la motivación, la percepción de justicia organizacional y la identificación del personal con la misión institucional.

También, la percepción positiva 47% y su implicación, aunque en minoría, el 47% de los encuestados sí considera que se destinan recursos para la contratación de capacitación externa, lo cual indica que existen esfuerzos institucionales por fortalecer el aprendizaje especializado. No obstante, al ser una opinión que no alcanza la mayoría, podría estar limitada a ciertos sectores, puestos o niveles jerárquicos, lo que sugiere una distribución desigual de oportunidades de formación externa dentro de la institución.

Esta percepción positiva también puede reflejar que algunos programas o convenios con instituciones externas han sido efectivos o visibles para una parte del personal, pero insuficientes para generar un consenso generalizado en toda la organización.

4.3.6.2 Análisis del marco jurídico para el contexto de capacitación

El desarrollo de procesos de capacitación dentro del sector público no solo responde a una necesidad técnica y operativa, sino también a un marco jurídico que establece obligaciones, lineamientos y principios rectores para fortalecer las competencias del recurso humano institucional.

En el caso de los gobiernos locales, como la Municipalidad de Esparza, la formación continua del personal debe enmarcarse en una normativa que garantice la eficiencia administrativa, la transparencia en el uso de los recursos y la mejora constante de la calidad en la prestación de servicios públicos.

El presente apartado tiene como objetivo analizar el marco jurídico vigente que regula, orienta y respalda los procesos de capacitación en la administración pública costarricense, con especial énfasis en su aplicación al ámbito municipal.

Este análisis incluye la revisión de leyes, reglamentos y directrices nacionales que definen las responsabilidades institucionales en materia de

formación, así como su coherencia con las políticas públicas en gestión del talento humano.

Comprender este marco legal resulta esencial para evaluar el grado de cumplimiento normativo por parte de la municipalidad, identificar posibles vacíos o áreas de mejora, y asegurar que las iniciativas de capacitación no solo respondan a necesidades operativas, sino que estén jurídicamente fundamentadas y estratégicamente alineadas con los objetivos institucionales.

La existencia de un reglamento o normativa institucional que regule los procesos de capacitación constituye un componente fundamental dentro del sistema de gestión del talento humano en cualquier entidad pública.

Este tipo de normativa permite estructurar, formalizar y orientar los programas formativos en función de principios de legalidad, equidad, pertinencia y sostenibilidad.

En el contexto municipal, su importancia se vuelve aún más crítica, ya que las competencias administrativas y operativas que recaen sobre los gobiernos locales exigen una profesionalización constante del personal para garantizar un desempeño eficiente, transparente y alineado con los objetivos del desarrollo local.

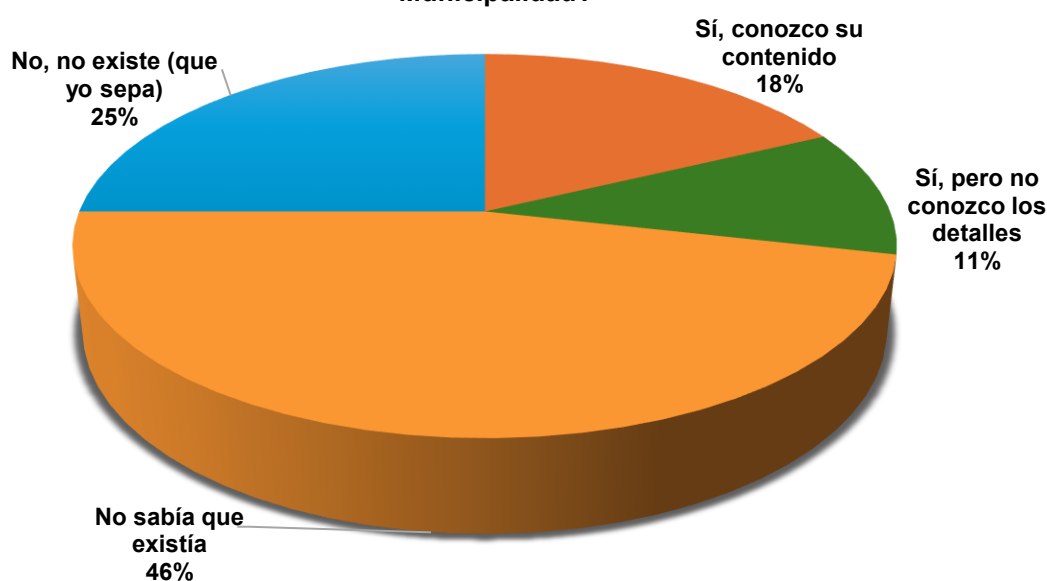
La formulación de la pregunta “¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un reglamento o normativa institucional que regule los procesos de capacitación

dentro de la Municipalidad?” busca explorar no solamente la existencia objetiva de dicho marco normativo, sino también el grado de conocimiento y apropiación que tiene el personal municipal sobre este instrumento jurídico-administrativo.

Esta dimensión resulta clave para evaluar la eficacia de la política de capacitación institucional, ya que una normativa desconocida o poco socializada pierde fuerza como mecanismo regulador y orientador de buenas prácticas.

Además, esta consulta permite inferir el nivel de institucionalización de los procesos de formación en la Municipalidad de Esparza, así como identificar posibles brechas entre lo normado y lo implementado, lo cual puede comprometer tanto la transparencia en el uso de recursos públicos como la capacidad de respuesta de la institución ante los desafíos administrativos y sociales actuales.

Gráfico 52
¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un reglamento o normativa institucional que regule los procesos de capacitación dentro de la Municipalidad?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados de la encuesta en el gráfico 52, revelan una situación preocupante respecto al nivel de conocimiento del personal sobre el marco normativo que regula los procesos de capacitación institucional. De acuerdo con las respuestas:

- 46% indicó "No sabía que existía".
- 25% respondió "No, no existe que yo sepa".
- 18% manifestó "Sí, conozco su contenido".
- 11% señaló "Sí, pero no conozco sus detalles".

Estos datos permiten identificar una brecha significativa en la comunicación, divulgación y apropiación del reglamento o normativa existente, lo cual tiene implicaciones directas sobre la eficacia y legitimidad de los procesos de capacitación dentro de la municipalidad, desconocimiento generalizado 71% la suma del 46% que desconocía su existencia y el 25% que asume que no existe representa un 71% del total de funcionarios que no tienen claridad sobre si la municipalidad cuenta con una normativa que regule sus procesos formativos. Este dato evidencia una falta de socialización y acceso a la normativa, lo que podría estar generando incertidumbre, desinformación y baja participación en las acciones de capacitación institucional.

Este nivel de desconocimiento sugiere que la normativa no ha sido suficientemente comunicada ni posicionada como un instrumento rector dentro de la cultura organizacional.

Además, compromete la transparencia en la aplicación de criterios para la selección de beneficiarios, la asignación de recursos o la evaluación del impacto de la capacitación, al no haber una referencia normativa clara y compartida por el cuerpo funcionarial.

Por otra parte, el conocimiento parcial o limitado 11% que conoce la existencia del reglamento, pero no sus detalles reflejan una situación intermedia, donde hay una noción general sobre la existencia de la normativa, pero sin un manejo operativo o técnico de su contenido.

Esta categoría puede representar a funcionarios que han tenido contacto indirecto con la normativa, pero no han recibido una capacitación interna formal sobre su aplicación ni se les ha facilitado el documento para su consulta.

Además, conocimiento real y completo 18% de los funcionarios afirma conocer el contenido del reglamento, lo que indica que menos de una quinta parte del personal tiene claridad jurídica sobre cómo se regulan los procesos de capacitación institucionalmente.

Este dato, aunque representa la parte informada del grupo, es insuficiente para garantizar una gestión participativa y fundamentada de los procesos formativos. Es importante destacar que el bajo porcentaje de conocimiento formal sobre el reglamento debilita la capacidad del personal para exigir derechos, cumplir

responsabilidades y contribuir activamente a la mejora continua de los planes de capacitación.

La presente pregunta busca evaluar la percepción del personal respecto al cumplimiento institucional de los derechos de capacitación establecidos en el Código de Trabajo, específicamente en el contexto de la Municipalidad de Esparza.

Su formulación permite examinar si dicha entidad local garantiza condiciones adecuadas para el desarrollo profesional continuo de sus funcionarios, tal como lo exige la legislación laboral costarricense.

Este ítem tiene una función diagnóstica relevante, ya que facilita la identificación de prácticas organizacionales relacionadas con la capacitación, entendida no solo como un beneficio complementario, sino como un derecho laboral fundamental.

La pregunta explora el grado en que la Municipalidad reconoce, promueve y ejecuta programas de formación dirigidos a mejorar las competencias del personal, y si estos se implementan de manera regular, equitativa y con pertinencia respecto a las funciones desempeñadas.

Desde el punto de vista técnico, la pregunta también permite establecer una correlación entre el marco jurídico y su aplicación operativa. Evalúa si existen mecanismos institucionales, como políticas internas, planes de capacitación o

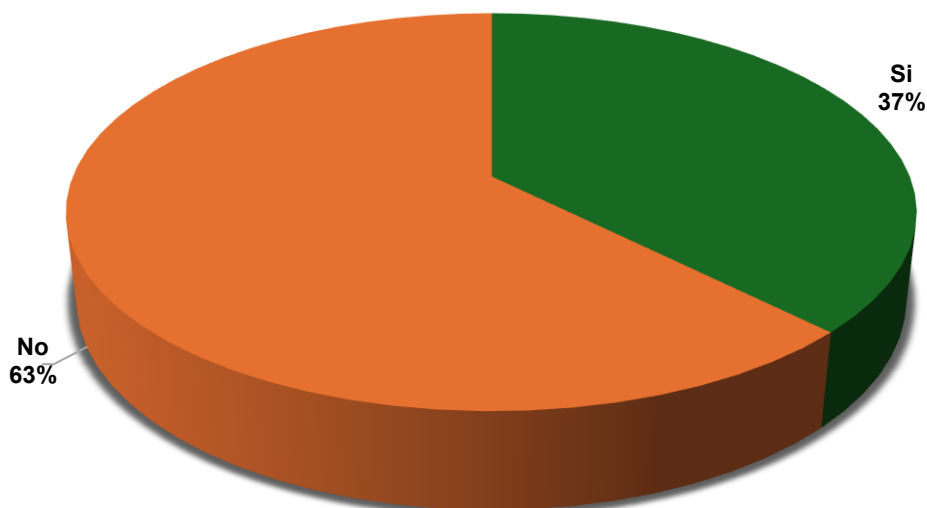
asignaciones presupuestarias, que respalden el cumplimiento efectivo del derecho mencionado.

Igualmente, permite detectar posibles carencias en materia de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión del talento humano, lo cual incide directamente en la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios públicos prestados.

Asimismo, el enfoque específico en la Municipalidad de Esparza brinda un valor contextual importante, ya que la pregunta se inserta dentro de una realidad institucional concreta.

Esta delimitación permite interpretar los resultados de forma localizada, considerando factores estructurales, organizativos y culturales que influyen en la forma en que se ejerce el derecho a la capacitación dentro del gobierno local.

Gráfico 53
¿Considera usted que los derechos de capacitación establecidos en el Código de Trabajo se respetan dentro de la institución?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico 53 evidencia la distribución porcentual de las respuestas obtenidas ante la consulta sobre el respeto institucional a los derechos de capacitación contemplados en el Código de Trabajo.

Los resultados revelan una percepción mayoritariamente negativa por parte del personal encuestado. Un 63% de los participantes indica que no se respetan dichos derechos dentro de la institución, mientras que solo el 37% considera que sí se respetan.

Esta tendencia mayoritaria hacia una valoración negativa indica la existencia de una brecha significativa entre la normativa laboral vigente y su implementación operativa en el contexto institucional.

La respuesta predominante sugiere que una proporción considerable del personal no percibe acciones formativas regulares, equitativas o pertinentes, lo cual representa un riesgo en términos de incumplimiento legal, pero también un obstáculo para el fortalecimiento de las competencias del recurso humano.

El dato también permite inferir posibles debilidades en la planificación y ejecución de programas de capacitación, así como una falta de mecanismos institucionalizados para garantizar el acceso efectivo a estos procesos.

Esta situación podría generar desmotivación, rezago profesional y afectaciones en la calidad del servicio público ofrecido, lo cual refuerza la necesidad

de revisar los procedimientos internos relacionados con el desarrollo del talento humano.

Por otra parte, aunque el porcentaje de respuestas afirmativas es menor, el 37% que reconoce el cumplimiento de este derecho sugiere que existen acciones formativas aisladas o parcialmente efectivas, posiblemente dirigidas a grupos específicos o gestionadas de manera esporádica.

Esta percepción dividida pone de manifiesto la ausencia de una política integral y sistemática de capacitación, lo que genera desigualdades internas y debilita el principio de equidad en el acceso a oportunidades de formación.

En conclusión, el gráfico 53 proporciona evidencia empírica de una problemática institucional que amerita atención prioritaria. La administración debe fortalecer su compromiso con el cumplimiento del marco legal y diseñar una estrategia de capacitación institucional que garantice el acceso justo, continuo y pertinente para todo el personal, en conformidad con lo estipulado en el Código de Trabajo.

La presente pregunta se orienta a identificar el nivel de conocimiento del personal sobre la existencia de una estructura organizativa formal dentro de la municipalidad, específicamente responsable de la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias laborales.

Este ítem cumple una función diagnóstica clave, al explorar no solamente la presencia de dicha unidad, sino también la visibilidad, reconocimiento y comunicación institucional en torno a sus funciones.

Desde un enfoque técnico, la gestión del conocimiento y de competencias constituye un componente estratégico en la administración pública moderna, ya que permite capitalizar la experiencia organizacional, promover la innovación y fortalecer el desempeño funcional del recurso humano.

En este sentido, la existencia de una unidad dedicada a estas labores implica una apuesta institucional por el aprendizaje organizacional, la mejora continua y la sostenibilidad del desarrollo institucional.

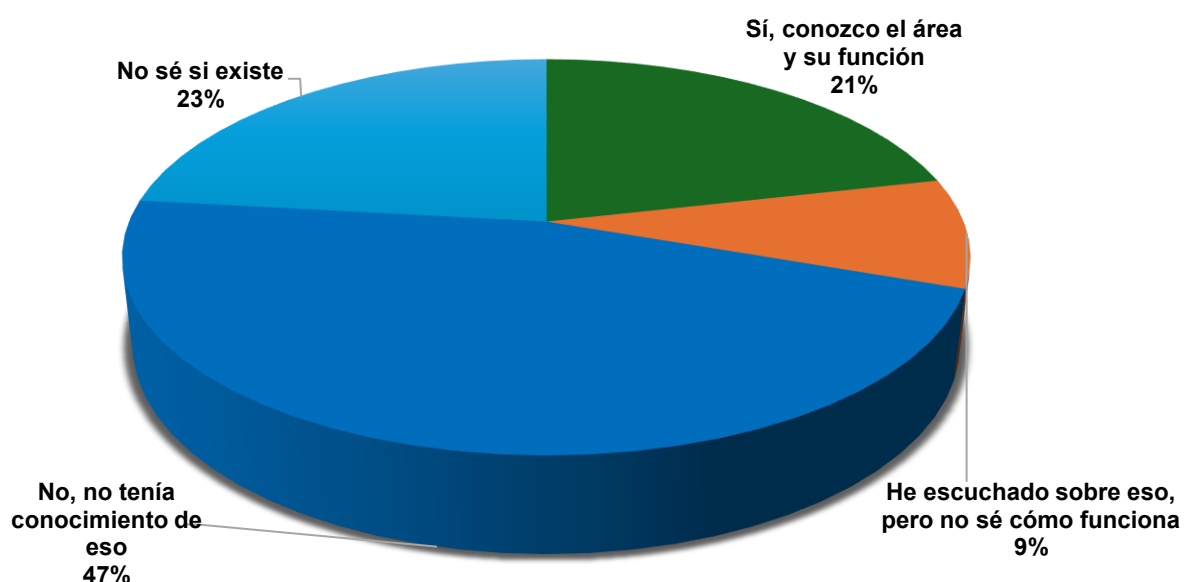
El planteamiento de la pregunta en términos de “estar al tanto” apunta directamente a la dimensión de comunicación interna y al grado de apropiación que el personal tiene respecto a los procesos y estructuras vinculadas a la formación y la gestión del conocimiento.

Si una proporción significativa de los encuestados desconoce la existencia de dicha unidad, ello puede interpretarse como un déficit en la divulgación institucional o en la integración de los funcionarios en las estrategias de fortalecimiento del talento humano.

Asimismo, esta pregunta permite evaluar el posicionamiento de dicha unidad dentro de la estructura organizativa municipal. Un bajo nivel de reconocimiento por parte del personal puede reflejar no solo una débil comunicación institucional, sino también una posible falta de articulación funcional entre esta área y las demás dependencias. Ello sugiere oportunidades de mejora tanto en términos de estructura organizacional como de gestión del cambio y cultura institucional.

En conclusión, esta pregunta constituye un insumo valioso para comprender el grado de internalización de las políticas de desarrollo de competencias dentro de la municipalidad. Sus resultados permiten valorar la efectividad de los mecanismos institucionales para gestionar el conocimiento, así como la necesidad de fortalecer los procesos de visibilización, integración y articulación estratégica de las unidades responsables del desarrollo profesional del personal.

Gráfico 54
¿Está usted al tanto de la existencia de un área o unidad dentro de la municipalidad encargada de gestionar el conocimiento o las competencias del personal?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados muestran los niveles de conocimiento del personal municipal en relación con la existencia de una unidad organizativa encargada de gestionar el conocimiento institucional y las competencias del recurso humano.

Los resultados evidencian una tendencia significativa hacia el desconocimiento de esta estructura, lo cual plantea implicaciones importantes para la gestión institucional.

En primer lugar, se observa que un 47% de los encuestados indica no tener conocimiento alguno sobre la existencia de dicha unidad, mientras que un 23% expresa incertidumbre, al manifestar que no sabe si esta existe. En conjunto, estos dos segmentos representan un 70% de las respuestas, lo que evidencia una débil visibilidad y posicionamiento institucional de las funciones relacionadas con la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias.

Adicionalmente, un 9% señala haber escuchado sobre dicha unidad, pero sin conocer su funcionamiento, lo que refuerza la idea de una deficiente comunicación interna y una limitada apropiación del personal respecto a los procesos estratégicos de desarrollo organizacional.

Solamente un 21% de los participantes afirma conocer el área y su función, porcentaje que resulta bajo si se considera la importancia que tiene esta unidad en el fortalecimiento del talento humano y en la mejora del desempeño institucional.

Estos hallazgos sugieren que la unidad responsable de gestionar el conocimiento (en caso de existir formalmente) no ha logrado consolidarse como un referente institucional reconocido y accesible para el personal, lo cual limita su capacidad de incidir de manera transversal en los procesos de formación, innovación y fortalecimiento organizacional.

Desde una perspectiva técnica, este nivel de desconocimiento puede derivar en consecuencias negativas, tales como la subutilización de recursos formativos, la duplicación de esfuerzos, o la escasa articulación entre necesidades de capacitación y planes institucionales.

Además, refleja la ausencia de una estrategia clara de comunicación organizacional que permita posicionar el rol estratégico de la unidad en cuestión.

En resumen, el Gráfico 54 evidencia una situación crítica en términos de conocimiento interno sobre la estructura y funcionalidad de las unidades encargadas de gestionar el capital intelectual dentro de la municipalidad.

Estos resultados deben ser interpretados como una señal de alerta para la administración, que debe tomar medidas concretas orientadas a mejorar la divulgación institucional, fortalecer el liderazgo técnico de dicha unidad y promover una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento.

La presente pregunta tiene como propósito indagar la percepción del personal respecto al grado de respaldo institucional que recibe el área encargada de gestionar el conocimiento o las competencias del recurso humano.

El enfoque evaluativo de este ítem permite identificar si, desde la perspectiva de los funcionarios, dicha unidad —en caso de existir— cuenta con los medios, la atención y las condiciones necesarias para consolidarse como un eje estratégico dentro de la estructura organizativa de la municipalidad.

Desde una óptica técnica, el fortalecimiento institucional de esta área constituye un requisito fundamental para el desarrollo sostenible de las capacidades internas y para la creación de valor público. La pregunta está orientada a explorar si la administración superior proporciona el apoyo adecuado en términos de recursos financieros, humanos, tecnológicos y normativos, así como si reconoce el rol de dicha unidad como facilitadora del aprendizaje organizacional, la innovación y la mejora continua.

Este ítem también permite detectar el nivel de compromiso institucional hacia la profesionalización del personal y hacia la implementación de una gestión basada en competencias.

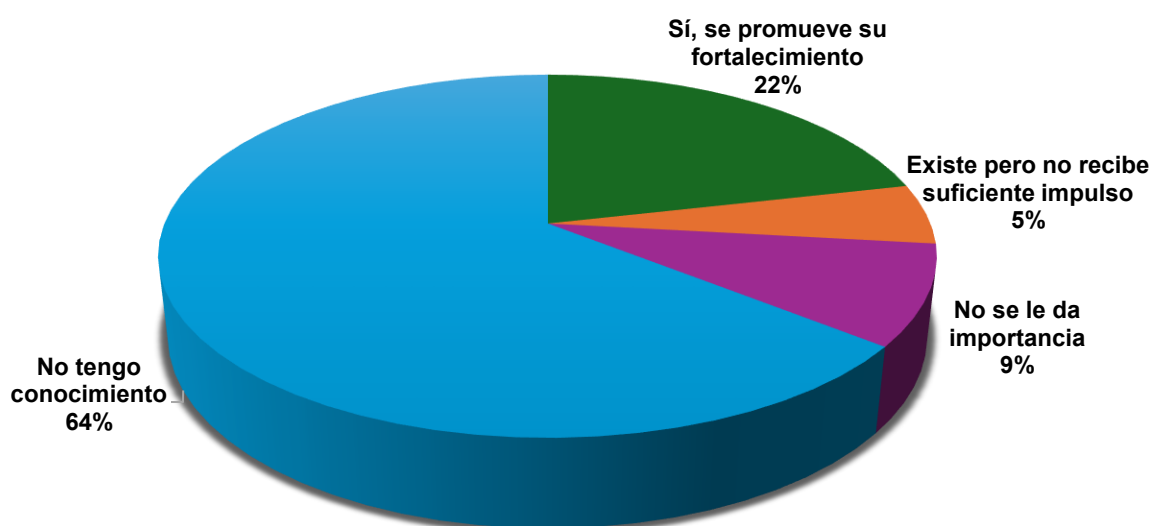
Una respuesta, altamente negativa o incierta podría indicar que la unidad opera de manera marginal, con limitada autonomía o escasa prioridad en la agenda institucional, lo cual debilita sus posibilidades de impacto.

Por el contrario, una percepción positiva reflejaría una gestión alineada con principios de desarrollo organizacional, donde la capacitación y la gestión del conocimiento se conciben como inversiones estratégicas y no como gastos operativos.

Además, al utilizar la expresión condicional “si existe”, la pregunta reconoce el contexto institucional previamente analizado, en el cual una proporción considerable del personal manifiesta desconocer la existencia de dicha área.

Por tanto, la formulación de la pregunta permite incorporar tanto la percepción de quienes confirman la existencia de la unidad como la de quienes tienen una noción parcial o ambigua de su presencia y función, lo que enriquece la interpretación de los resultados.

Gráfico 55
¿Cree que esta área (si existe) está recibiendo apoyo institucional para crecer y fortalecerse?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

El gráfico 55 evidencia la percepción del personal en relación con el respaldo institucional brindado al área encargada de gestionar el conocimiento o las competencias del recurso humano dentro de la municipalidad.

Los datos obtenidos revelan una marcada tendencia hacia el desconocimiento sobre este aspecto, lo cual limita la valoración objetiva de la eficacia y visibilidad de dicho apoyo.

Según los resultados, un 64% de los encuestados indica no tener conocimiento respecto a si dicha área recibe o no apoyo institucional. Esta mayoría evidencia una falta de claridad, información y comunicación interna sobre las acciones que la administración ejecuta en materia de fortalecimiento de esta unidad.

Tal desconocimiento constituye una señal de alerta, ya que refleja que los esfuerzos, en caso de existir, no logran permear ni generar reconocimiento dentro del colectivo laboral.

En contraste, solo un 9% afirma que sí se promueve el fortalecimiento del área, lo que sugiere un grado limitado de visibilidad y posiblemente de alcance en las acciones de respaldo institucional. A esto se suma que un 11% considera que el área existe, pero no recibe suficiente impulso, mientras que un 16% opina que no se le da la importancia necesaria. Ambas percepciones, aunque menos numerosas, refuerzan la idea de que el apoyo institucional se percibe como insuficiente o inefectivo por parte de una porción relevante del personal.

La combinación de estos factores apunta a una situación institucional caracterizada por una débil articulación entre el discurso estratégico y la práctica operativa. El bajo nivel de conocimiento y reconocimiento hacia esta área sugiere que las políticas de gestión del conocimiento no ocupan un lugar prioritario en la cultura organizacional ni en la planificación estratégica visible para el personal.

Además, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación institucional para que las acciones de apoyo y crecimiento del área puedan ser comprendidas, valoradas y aprovechadas por todos los niveles funcionales.

Desde una perspectiva técnica, la promoción efectiva de una unidad de gestión del conocimiento requiere no solo respaldo financiero y estructural, sino también una estrategia clara de posicionamiento institucional, articulación transversal con otras dependencias, y participación del personal en los procesos formativos y de desarrollo de competencias.

En resumen, el gráfico 55 revela una percepción institucional frágil respecto al fortalecimiento del área encargada de gestionar el conocimiento. La municipalidad enfrenta el reto de fortalecer la comunicación organizacional, visibilizar los esfuerzos existentes y reorientar la estrategia de desarrollo del capital humano, con el objetivo de consolidar esta función como un pilar transversal del funcionamiento municipal.

La presente pregunta permite explorar las percepciones del personal en relación con el principio de equidad en el acceso a los recursos institucionales destinados a la formación y al desarrollo profesional.

Su formulación se centra en identificar si, desde la experiencia de los funcionarios, la distribución de oportunidades para participar en actividades formativas responde a criterios justos, objetivos e inclusivos, o si existen prácticas diferenciadas que limitan el acceso de ciertos grupos o personas dentro de la organización.

Desde una perspectiva técnica, la equidad en el acceso a la formación constituye un componente esencial de la gestión del talento humano, ya que garantiza que todos los colaboradores, sin distinción de puesto, antigüedad, jerarquía o afinidad institucional, puedan fortalecer sus competencias y desarrollarse profesionalmente.

Este enfoque contribuye a la democratización del conocimiento organizacional, al fortalecimiento de capacidades colectivas y a la motivación laboral.

El análisis de esta pregunta permite, además, visibilizar posibles brechas de acceso vinculadas a factores estructurales, culturales o de gestión. Si los resultados expresan una percepción alta de desigualdad, ello puede evidenciar deficiencias en los criterios de selección de participantes, en los mecanismos de comunicación

interna sobre las oportunidades formativas o en la planificación de actividades que respondan a las necesidades de todos los sectores de la municipalidad.

También, podría reflejar la existencia de sesgos implícitos en la toma de decisiones sobre quién accede a qué tipo de capacitación, afectando con ello la cohesión interna y la percepción de justicia organizacional.

Por el contrario, si la mayoría de los funcionarios percibe que las oportunidades se distribuyen equitativamente, se puede inferir que la institución ha desarrollado políticas efectivas de acceso abierto, con criterios de elegibilidad claros, procesos transparentes y mecanismos que permiten una participación representativa de todos los niveles funcionales. Tal percepción sería indicativa de una cultura organizacional comprometida con el desarrollo profesional como derecho laboral y como estrategia institucional.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

La accesibilidad real a las oportunidades de capacitación institucional representa un indicador clave para evaluar la equidad, efectividad y alcance de las

El gráfico 56 expone la percepción del personal municipal en relación con la equidad en el acceso a los recursos de formación y desarrollo profesional dentro de la institución. Los resultados evidencian una marcada percepción de desigualdad, ya que el 55% de los encuestados afirma que no todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de acceso, lo que representa la mayoría relativa de las respuestas. Esta cifra constituye una señal crítica que indica la existencia de brechas internas en la distribución de oportunidades formativas.

Adicionalmente, un 25% de los participantes manifiesta no tener conocimiento sobre la existencia de estos recursos, lo cual refleja una debilidad significativa en los mecanismos de comunicación institucional. Esta falta de información limita la participación del personal y obstaculiza el aprovechamiento de las estrategias de desarrollo humano que pueda impulsar la organización.

Por otra parte, el 20% de los funcionarios reconoce que tiene acceso a capacitaciones internas o externas, mientras que un 11% señala haber accedido a programas de desarrollo de competencias. Solamente un 9% refiere la posibilidad de optar por becas de estudio o formación profesional. Estas cifras, relativamente bajas, sugieren que los recursos disponibles no alcanzan a toda la población institucional o que su implementación no logra una cobertura equitativa y eficiente.

La predominancia de respuestas negativas o de desconocimiento pone en evidencia un área crítica en la gestión institucional del talento humano. El principio de equidad en el acceso a la formación y el desarrollo profesional, tal como lo establece el marco normativo nacional e internacional en materia de empleo público, no parece estar plenamente garantizado en la práctica.

Esta situación puede repercutir negativamente en la motivación, la productividad, la retención del talento y el clima organizacional. En consecuencia, se observa la necesidad de que la municipalidad fortalezca sus políticas de formación desde un enfoque inclusivo y participativo.

Esto implica revisar los criterios de asignación de oportunidades, mejorar los canales de difusión interna, establecer procedimientos transparentes y promover una cultura institucional que valore la capacitación continua como un derecho para todos los funcionarios por igual.

En síntesis, el gráfico revela una percepción institucional crítica respecto a la equidad en el acceso a los recursos de formación y desarrollo, lo que requiere una intervención estratégica y estructural orientada a promover condiciones justas, visibles y efectivas para el desarrollo del capital humano municipal.

Políticas de desarrollo del talento humano dentro de las instituciones públicas. Si bien muchas organizaciones municipales, como la Municipalidad de Esparza, pueden contar con planes de formación y recursos destinados a fortalecer

las competencias del personal, ello no garantiza automáticamente que dichos beneficios lleguen de forma directa y justa a todos los funcionarios.

En la investigación de estudio, la pregunta “¿Ha tenido usted acceso personal a alguno de estos beneficios de capacitación en los últimos 2 años?” busca analizar la experiencia concreta de los colaboradores en cuanto a la participación efectiva en procesos formativos, más allá de la existencia formal de programas o presupuestos.

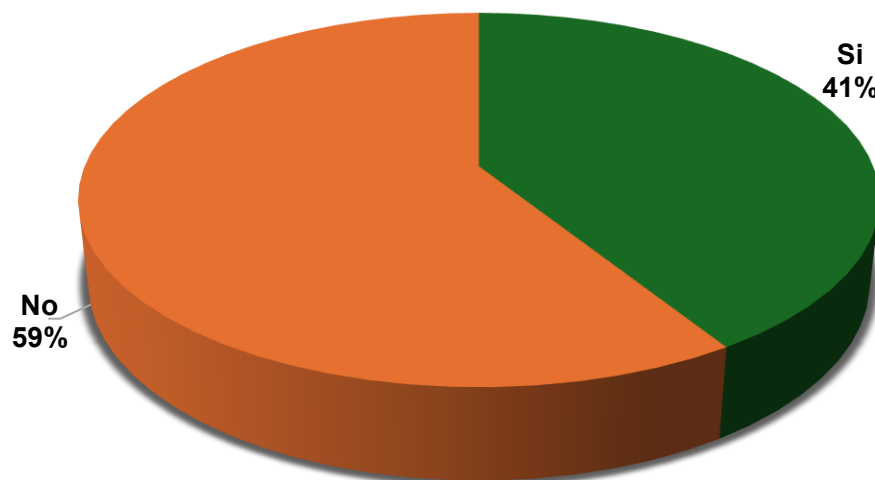
Este tipo de indagación permite identificar posibles brechas entre la oferta institucional y la participación real, así como factores que pueden estar limitando el acceso, tales como criterios de selección poco transparentes, falta de comunicación interna, desigualdad entre departamentos, o carencia de planificación personalizada.

Asimismo, esta pregunta es clave para determinar el nivel de impacto de las acciones formativas implementadas por la Municipalidad, ya que revela cuántos funcionarios han podido beneficiarse de manera directa en un periodo reciente, y cuán efectiva ha sido la gestión para garantizar la cobertura y pertinencia de dichas capacitaciones.

Con base en los resultados obtenidos, será posible establecer si la institución avanza hacia una cultura organizacional de mejora continua y aprendizaje permanente, o si, por el contrario, requiere replantear sus estrategias para asegurar

una participación más amplia, equitativa y significativa en sus procesos de formación interna y externa.

Gráfico 57
¿Ha tenido usted acceso personal a alguno de estos beneficios de capacitación en los últimos 2 años?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados revelan que un 59% del personal encuestado manifestó no haber tenido acceso a beneficios de capacitación en los últimos dos años, mientras que solo el 41% indicó que sí.

Esta distribución de respuestas evidencia una brecha significativa entre la oferta institucional de capacitación y su alcance real entre los funcionarios. Alta proporción sin acceso 59% el hecho de que más de la mitad de los funcionarios no haya tenido acceso a capacitaciones en un período tan amplio como dos años plantea serias limitaciones en la implementación efectiva del proceso formativo institucional.

Este resultado puede estar asociado a diversos factores:

- Deficiente planificación o ejecución del plan de capacitación, que no logra involucrar a toda la plantilla municipal.
- Criterios de selección poco equitativos o centralizados, que excluyen a ciertos departamentos, cargos o niveles jerárquicos.
- Falta de divulgación oportuna de las oportunidades formativas, lo que impide que el personal se postule o participe activamente.
- Escasez de recursos o priorización presupuestaria insuficiente, que limita la cobertura y frecuencia de las actividades de capacitación.

Esta realidad implica un riesgo institucional, ya que la exclusión de una parte significativa del personal de los procesos de formación impacta negativamente en la actualización profesional, el desempeño laboral y la motivación de los funcionarios, además de generar posibles percepciones de inequidad o desinterés institucional.

Participación positiva 41% de los funcionarios que sí ha accedido a algún beneficio de capacitación durante los últimos dos años representa un segmento activo del personal que ha tenido la oportunidad de mejorar o actualizar sus competencias. No obstante, esta cifra sigue siendo insuficiente para un proceso de formación institucional efectivo y universal, ya que el objetivo de toda política pública de desarrollo humano debe ser garantizar oportunidades equitativas y continuas para todo el personal.

Este porcentaje puede reflejar que la capacitación existe, pero no está institucionalizada como una práctica sistemática ni con criterios de cobertura integral, lo que podría derivar en impactos limitados al nivel organizacional.

Implicaciones para la gestión administrativa los resultados de este gráfico apuntan a la necesidad urgente de revisar la estrategia de capacitación de la Municipalidad de Esparza, especialmente en lo referente a:

- Ampliar el alcance y cobertura del programa formativo.
- Garantizar la equidad y transparencia en los criterios de participación.
- Monitorear periódicamente el impacto de las capacitaciones y los niveles de acceso real.
- Mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los funcionarios estén informados y puedan postularse a las oportunidades existentes.

4.3.6.3 Mejora continua del proceso de capacitación

La mejora continua del proceso de capacitación constituye un pilar fundamental en la gestión estratégica del talento humano dentro del sector público.

Este enfoque, basado en la revisión sistemática, la evaluación crítica y la implementación progresiva de acciones correctivas y preventivas, busca asegurar que la formación brindada al personal responda de manera efectiva y sostenible a las demandas cambiantes del entorno institucional, social y tecnológico.

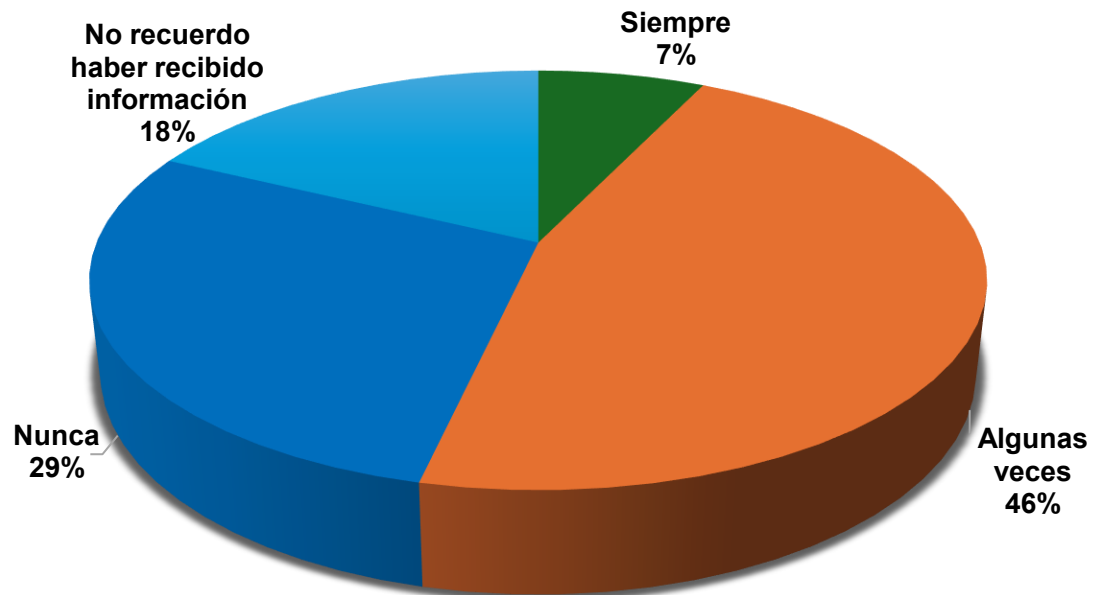
En el contexto de la administración municipal, como es el caso de la Municipalidad de Esparza, el fortalecimiento permanente de las competencias laborales no debe concebirse como una acción aislada o eventual, sino como un proceso integral, planificado y ajustable.

La capacitación debe evolucionar de acuerdo con los resultados obtenidos, las brechas identificadas y los nuevos retos organizacionales, garantizando así la alineación entre los objetivos institucionales y las capacidades del recurso humano.

Este apartado aborda la importancia de incorporar un enfoque de mejora continua en el diseño, ejecución y evaluación de los planes de capacitación. Asimismo, analiza los mecanismos que permiten retroalimentar el proceso formativo, promoviendo una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente, la eficiencia operativa y la calidad en el servicio público.

La comunicación interna efectiva es un componente esencial en la gestión de los procesos de capacitación, ya que garantiza que el personal tenga acceso oportuno y transparente a las oportunidades formativas disponibles. La pregunta “¿Con qué frecuencia ha recibido usted información clara y oportuna sobre las oportunidades de capacitación institucional?” permite evaluar el grado de accesibilidad y difusión que tiene la Municipalidad de Esparza respecto a sus programas de formación. Esta información es clave para identificar posibles deficiencias en los canales comunicativos y fortalecer la participación del personal en el desarrollo profesional ofrecido por la institución.

Gráfico 58
¿Con qué frecuencia ha recibido usted información clara y oportuna sobre las oportunidades de capacitación institucional?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los datos recolectados permiten identificar una situación crítica respecto a la efectividad de la comunicación interna sobre las oportunidades de formación institucional. Las respuestas fueron del gráfico 58 las siguientes:

- 46% indicó “Algunas veces”.
- 29% respondió “Nunca”.
- 18% señaló “No recuerdo haber recibido información”.
- 7% indicó “Siempre”.

Asimismo, la comunicación irregular o deficiente 93%. La suma de los porcentajes que representan falta de constancia o ausencia total de información clara y oportuna (46% algunas veces más 29% nunca más 18% no recuerdo)

alcanza el 93%. Esta cifra revela una gran debilidad institucional en los canales de comunicación sobre las capacitaciones disponibles.

El 46% que dice haber recibido información solo "algunas veces" muestra que la divulgación de oportunidades formativas es inconsistente y posiblemente no sistematizada. Esto puede deberse a una planificación comunicacional deficiente, a una centralización excesiva de la información, o al uso de medios poco efectivos para hacer llegar los avisos al personal.

El 29% que afirma no haber recibido nunca información, junto al 18% que no lo recuerda, refuerza la percepción de desconexión entre los procesos de capacitación y el cuerpo funcional, lo cual puede derivar en baja participación, desmotivación y desconocimiento sobre derechos u oportunidades de desarrollo profesional.

Por otra parte, la comunicación efectiva mínima 7% del personal indica que "siempre" recibe información clara y oportuna, lo cual es un indicador alarmantemente bajo.

Este porcentaje sugiere que, aun cuando puedan existir programas de capacitación bien diseñados, su alcance se ve limitado por fallas en la divulgación institucional. Además, pone en evidencia que la comunicación no está llegando de forma equitativa a toda la estructura organizativa.

Las implicaciones institucionales una comunicación deficiente sobre oportunidades de formación compromete la eficiencia del proceso de capacitación, y a que impide que los funcionarios accedan en igualdad de condiciones a espacios de actualización y mejora. También obstaculiza la planificación personal del desarrollo profesional, y puede generar percepciones de exclusión o favoritismo dentro del equipo de trabajo.

Asimismo, la falta de información limita el impacto que la capacitación institucional puede tener sobre el rendimiento y la productividad, dado que no todos los funcionarios tienen oportunidad de beneficiarse del recurso invertido. Sobre el conocimiento de los mecanismos utilizados en la Municipalidad para detectar necesidades de capacitación permite identificar el nivel de familiaridad del personal con los procesos institucionales vinculados a la gestión del desarrollo de competencias.

Esta interrogante resulta clave para evaluar la eficacia de las estrategias de diagnóstico organizacional implementadas por la administración municipal. Los resultados reflejan una tendencia generalizada hacia el desconocimiento o escaso reconocimiento de prácticas sistemáticas para la detección de necesidades de capacitación.

En la mayoría de los casos, los funcionarios manifiestan no estar al tanto de mecanismos formales y establecidos para dicho fin. Esta situación sugiere que la institución, aunque pueda contar con procedimientos o instancias orientadas a la

identificación de brechas formativas, no logra comunicarlas de manera adecuada ni involucra activamente al personal en su implementación.

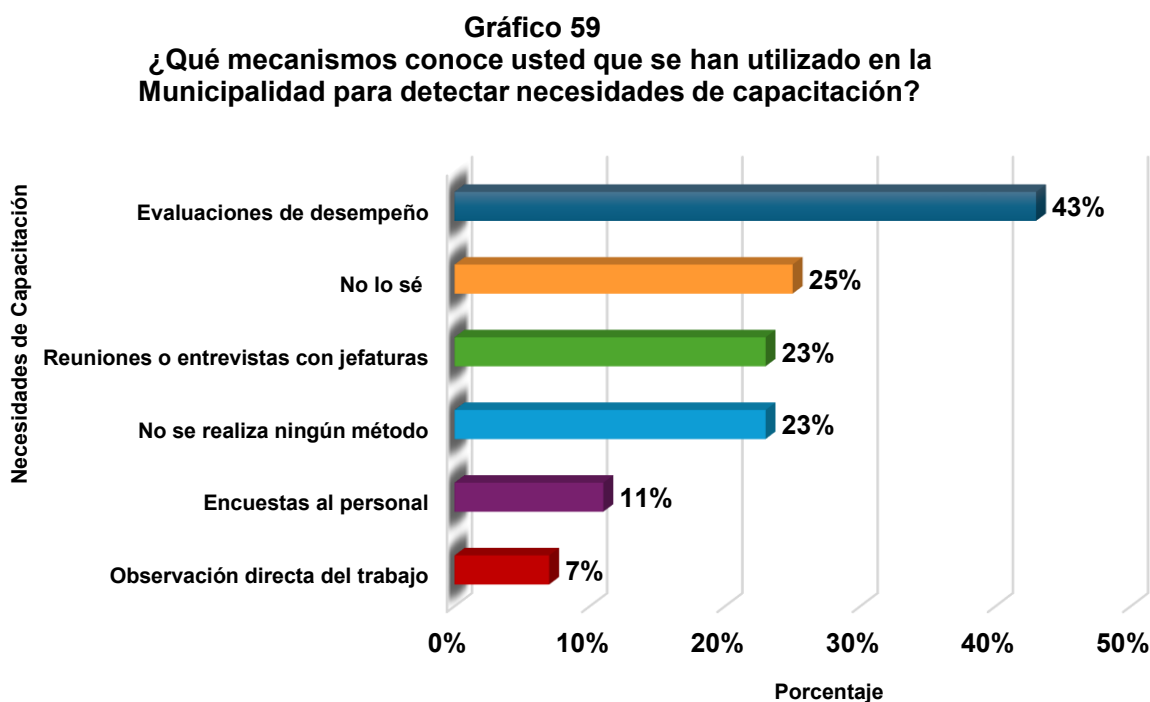
Entre los mecanismos mencionados por algunos participantes, destacan las evaluaciones de desempeño, los informes de jefaturas inmediatas, las encuestas internas y las reuniones periódicas con el personal. No obstante, estas menciones son esporádicas y no alcanzan un nivel representativo que indique una política clara y sistematizada de diagnóstico de necesidades. Asimismo, en ciertos casos se percibe que las acciones de detección responden más a iniciativas aisladas que a una estrategia estructurada de gestión del conocimiento.

El limitado conocimiento sobre estos mecanismos refleja una debilidad institucional en términos de planificación y comunicación. La ausencia de una cultura organizacional orientada a la identificación continua de necesidades formativas dificulta la alineación entre los procesos de capacitación y las metas estratégicas de la municipalidad. A su vez, esta desconexión puede provocar ineficiencias en la asignación de recursos y en la efectividad de los programas de formación.

En este contexto, se hace evidente la necesidad de establecer y divulgar mecanismos sistemáticos, participativos y transparentes para el levantamiento de necesidades de capacitación, tales como diagnósticos técnicos, análisis de brechas de competencias, entrevistas con actores clave y autoevaluaciones del personal. Además, es fundamental fortalecer los canales de comunicación interna para

garantizar que los funcionarios conozcan, comprendan y se involucren en estos procesos.

El análisis interpretativo revela que la municipalidad enfrenta un desafío institucional importante en relación con la detección de necesidades de capacitación. La falta de conocimiento por parte del personal sobre estos mecanismos sugiere la urgencia de implementar estrategias más inclusivas y sistematizadas que permitan una gestión efectiva del desarrollo de competencias, como parte esencial de una administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados. Otra consulta efectuada, que se enlaza con la anterior es ¿Qué mecanismos conoce usted que se han utilizado en la municipalidad para detectar necesidades de capacitación? el gráfico 59 muestra los resultados.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

A partir de la consulta sobre los mecanismos que el personal conoce respecto a la detección de necesidades de capacitación dentro de la municipalidad. Esta información es fundamental para evaluar el grado de institucionalización y visibilidad de las estrategias de gestión del conocimiento orientadas al desarrollo de competencias funcionales.

El análisis de los datos revela que el 43 % de los encuestados identifica las evaluaciones de desempeño como el principal mecanismo utilizado para detectar necesidades formativas.

Este hallazgo sugiere que, si bien no existe una cobertura universal, sí se ha establecido un procedimiento reconocido por una parte significativa del personal, lo que puede interpretarse como un avance en la sistematización del diagnóstico de brechas de competencias. No obstante, este porcentaje aún indica que más de la mitad de los funcionarios no percibe este mecanismo como una práctica efectiva o generalizada.

Por otra parte, el 25 % de los encuestados manifiesta desconocer qué mecanismos se utilizan, lo cual pone en evidencia deficiencias en la comunicación interna y una posible desvinculación entre los procesos técnicos y la experiencia cotidiana del personal. Esta situación se agrava si se considera que un 23 % indica directamente que no se realiza ningún tipo de método para detectar necesidades de capacitación, percepción que denota una desconexión entre las intenciones institucionales y su implementación operativa.

En el mismo nivel de frecuencia, otro 23 % menciona las reuniones o entrevistas con jefaturas como mecanismo de identificación de necesidades. Este dato refleja una práctica informal pero valiosa que podría institucionalizarse mediante protocolos participativos y sistemáticos, con el fin de mejorar la precisión del levantamiento de información y fomentar la retroalimentación entre los niveles jerárquicos.

Las encuestas al personal (11 %) y la observación directa del trabajo (7 %) aparecen con menor frecuencia, lo que sugiere un uso marginal o desconocimiento de estas herramientas. Esto puede deberse a una limitada capacitación en técnicas de diagnóstico o a una escasa implementación estructurada de estas metodologías en la gestión municipal.

En resumen, los resultados reflejan un panorama de avance parcial y heterogéneo en cuanto al conocimiento y uso de mecanismos para detectar necesidades de capacitación.

La alta proporción de respuestas que denotan desconocimiento o ausencia de métodos sistemáticos pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación interna, así como de institucionalizar procedimientos participativos, visibles y accesibles para todos los funcionarios. Solo mediante una gestión del conocimiento articulada y coherente será posible garantizar que la formación responda efectivamente a las necesidades reales del personal y a los objetivos estratégicos de la organización

Con referencia a los aspectos que podrían mejorarse en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dentro de la Municipalidad permite identificar percepciones clave sobre las debilidades del sistema actual de gestión del aprendizaje institucional. Esta información resulta estratégica para orientar acciones de fortalecimiento organizacional en el ámbito del desarrollo del talento humano.

Los resultados indican una tendencia crítica respecto a la efectividad del proceso de diagnóstico vigente. La mayoría de los encuestados expresa la necesidad de aumentar la participación del personal en la identificación de sus propias necesidades de capacitación.

Esta respuesta refleja la percepción de que el enfoque actual podría estar excesivamente centralizado o restringido a niveles jerárquicos, sin considerar adecuadamente la experiencia directa y la autovaloración de competencias por parte de los propios funcionarios. Tal situación sugiere la conveniencia de adoptar metodologías más inclusivas, como encuestas participativas, grupos focales o entrevistas autodiagnósticas.

Otro aspecto ampliamente señalado como mejorable es la falta de sistematicidad en el proceso. Los encuestados consideran que el diagnóstico de necesidades de capacitación no se aplica de manera regular ni responde a una planificación estructurada.

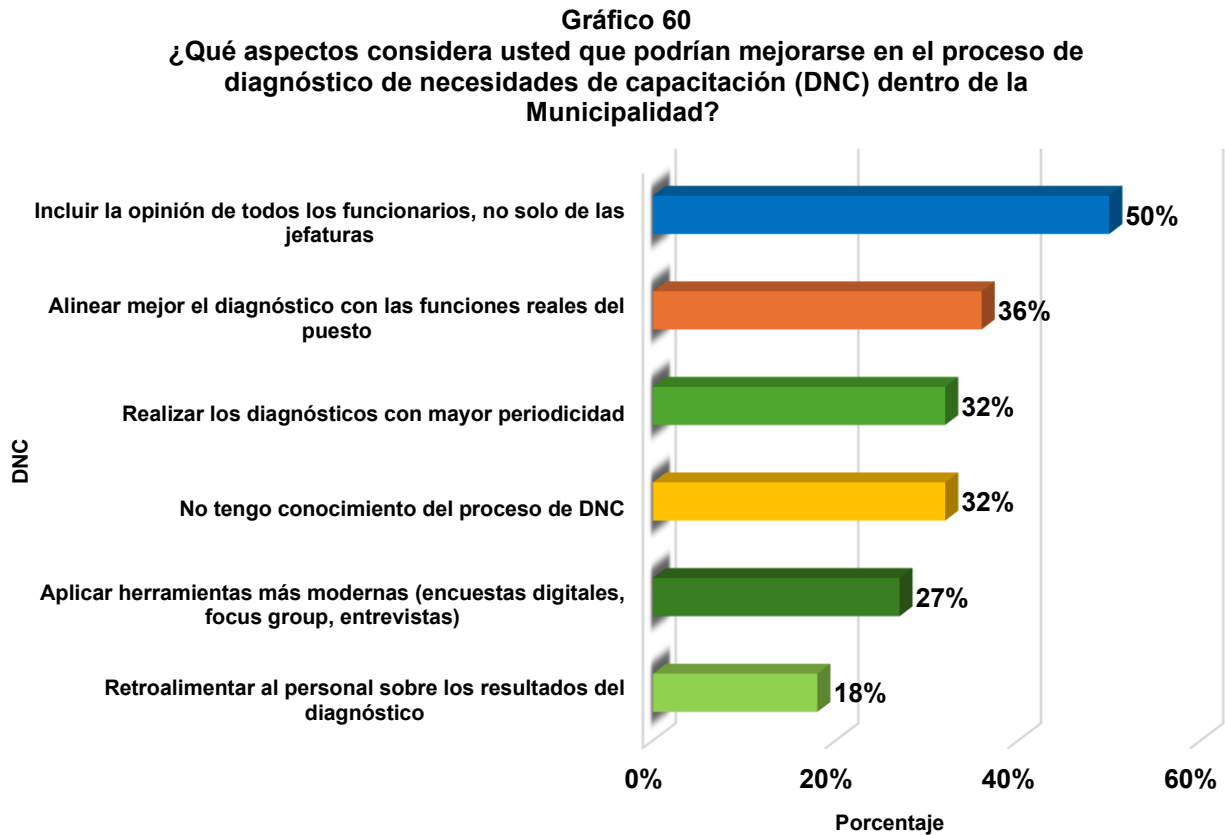
Esta percepción evidencia la carencia de un procedimiento institucionalizado que permita integrar el DNC como una función permanente de la gestión del capital humano, articulado con los planes operativos anuales y los objetivos estratégicos institucionales.

Asimismo, se identifica la necesidad de mejorar los mecanismos de retroalimentación entre las unidades responsables del DNC y los funcionarios. Muchos participantes manifiestan que, aun cuando se recogen datos sobre necesidades formativas, no reciben información sobre los resultados ni sobre cómo estos insumos se traducen en acciones concretas de formación. Esta ausencia de retroalimentación disminuye la confianza en el sistema y reduce el compromiso del personal con el proceso.

Finalmente, se plantea la importancia de incorporar criterios técnicos objetivos en la detección de necesidades, tales como indicadores de desempeño, evaluaciones de competencias y análisis funcional de puestos. La ausencia o debilidad de estos elementos genera una percepción de subjetividad en el proceso, lo que puede derivar en inequidades en la asignación de oportunidades formativas.

El análisis de esta pregunta evidencia una percepción generalizada de que el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación en la municipalidad requiere transformaciones profundas. Las respuestas destacan la necesidad de avanzar hacia un modelo más participativo, sistemático, transparente y técnicamente fundamentado, que permita alinear eficazmente la formación del

personal con las demandas del servicio público y los desafíos institucionales. La mejora del DNC constituye, por tanto, una condición crítica para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en el ámbito municipal.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados muestran una evaluación crítica, por parte del personal municipal, respecto al proceso actual de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), evidenciando oportunidades concretas de mejora.

Los datos reflejan una percepción generalizada de insuficiencias en la forma en que la Municipalidad identifica y gestiona las necesidades formativas de su personal.

En primer lugar, el 50 % de los encuestados señala como aspecto prioritario la necesidad de incluir la opinión de todos los funcionarios, y no únicamente la de los mandos superiores o responsables directivos.

Este resultado sugiere que el proceso de DNC actual tiende a reproducir un enfoque jerárquico y excluyente, lo que limita la posibilidad de captar las necesidades reales desde la experiencia cotidiana de quienes ejecutan las tareas operativas. La falta de participación del conjunto del personal puede derivar en planes de capacitación poco pertinentes o desalineados con la práctica institucional.

En segundo lugar, un 36 % de los participantes considera fundamental alinear el diagnóstico con las funciones reales del puesto, lo que implica una revisión más precisa y contextualizada de las competencias requeridas. Esta necesidad pone en evidencia una brecha entre la estructura formal de los cargos y las exigencias concretas del entorno laboral, lo que puede generar desajustes en la planificación de los programas formativos.

Asimismo, el 32 % de los encuestados plantea la importancia de realizar los diagnósticos con mayor periodicidad, indicando que la aplicación del DNC no se ejecuta con la frecuencia necesaria para responder a las dinámicas cambiantes del entorno institucional.

La ausencia de una sistematización periódica limita la capacidad de anticiparse a nuevas demandas, adaptarse a los cambios organizativos o responder a los déficits detectados en las evaluaciones de desempeño.

Paralelamente, otro 32 % afirma no tener conocimiento sobre el proceso de DNC, lo que evidencia una falla significativa en la comunicación interna y en la transparencia del proceso. Esta falta de información debilita la apropiación institucional del diagnóstico y disminuye el compromiso del personal con las acciones de capacitación derivadas del mismo.

Adicionalmente, un 27 % identifica como área de mejora la necesidad de aplicar herramientas más modernas, como encuestas digitales u otras metodologías participativas. Este dato sugiere que los métodos actuales podrían resultar obsoletos o inadecuados para captar información de manera ágil, inclusiva y confiable, especialmente, en entornos laborales complejos o con múltiples unidades organizativas.

Finalmente, el 18 % de los encuestados considera relevante fortalecer la retroalimentación al personal sobre los resultados del diagnóstico, lo que indica un déficit en la devolución de información hacia quienes participan del proceso. La ausencia de comunicación efectiva sobre los hallazgos, decisiones y acciones derivadas del DNC debilita la transparencia, la confianza institucional y la percepción de utilidad del sistema.

En resumen, el análisis del Gráfico 60 muestra que los funcionarios identifican deficiencias tanto en el diseño metodológico como en la ejecución y comunicación del DNC.

Se destaca una fuerte demanda por un modelo más participativo, contextualizado, sistemático y tecnológicamente actualizado, que permita integrar de forma efectiva las necesidades del personal a la planificación institucional de la capacitación.

Abordar estos aspectos resulta fundamental para garantizar un proceso de formación continuo, estratégico y orientado al fortalecimiento de las capacidades organizativas municipales.

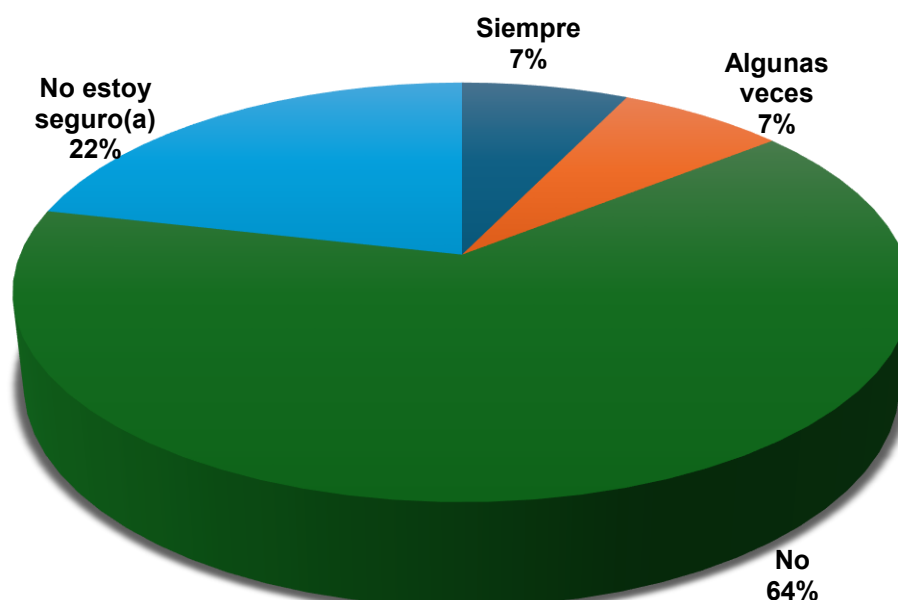
La evaluación del impacto de las capacitaciones representa una etapa crítica dentro del ciclo de formación institucional, ya que permite determinar si los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas se traducen efectivamente en mejoras operativas, aumento en la eficiencia y calidad en el desempeño diario.

En ese sentido, la pregunta “¿Considera usted que se evalúa el impacto de las capacitaciones en su aplicación directa al trabajo diario?” tiene como finalidad explorar la percepción del personal respecto al seguimiento que realiza la Municipalidad de Esparza sobre la utilidad práctica de las acciones formativas implementadas.

Más allá de medir la satisfacción de los participantes o la asistencia a los eventos, una evaluación efectiva del impacto implica analizar cambios observables en la conducta profesional, en la productividad y en los resultados institucionales. Esta dimensión es clave para asegurar que la inversión realizada en capacitación tenga un retorno tangible para la organización y que contribuya directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al aplicar esta consulta, se busca identificar si los procesos de capacitación en la Municipalidad están articulados con mecanismos formales de seguimiento, retroalimentación y ajuste, o si, por el contrario, se desarrollan de manera aislada, sin una evaluación concreta de su aplicabilidad en el entorno laboral real. Esta información es esencial para fortalecer la mejora continua, optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar una formación pertinente, efectiva y alineada con las necesidades institucionales.

Gráfico 61
¿Considera usted que se evalúa el impacto de las capacitaciones en su aplicación directa al trabajo diario?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados del gráfico 61 reflejan una debilidad institucional significativa en cuanto a la implementación de mecanismos sistemáticos para evaluar la efectividad de las capacitaciones.

La percepción del personal evidencia una falta de seguimiento estructurado, que impide valorar si los conocimientos adquiridos se están aplicando de forma útil y concreta en las funciones cotidianas.

La mayoría percibe ausencia de evaluación 64% el dato más contundente del gráfico es que más de la mitad del personal 64% afirma que no se evalúa el impacto de las capacitaciones.

Esta cifra revela una falencia en el ciclo formativo institucional, ya que, sin una evaluación posterior, no es posible medir la eficacia, pertinencia ni retorno de inversión de los procesos de capacitación. Este porcentaje sugiere que:

- No existen instrumentos o metodologías formales de seguimiento postcapacitación.
- No se monitorea si lo aprendido se traduce en mejoras reales en los procesos de trabajo.
- El proceso formativo se percibe como aislado, sin conexión clara con los resultados laborales.

Incertidumbre generalizada 22% que respondió “no estoy seguro” es también un dato preocupante, ya que muestra que incluso si se realizan intentos de evaluación, estos no son visibles o comprensibles para el personal. Esto puede deberse a:

- Falta de retroalimentación sobre los resultados de las capacitaciones.
- Procesos de evaluación internos poco transparentes o mal comunicados.
- Ausencia de indicadores claros que permitan al funcionario reconocer si se ha evaluado su desempeño tras una capacitación.

Esta incertidumbre institucional afecta negativamente la percepción de utilidad de las formaciones y puede contribuir a la desmotivación o desinterés en participar. Los hallazgos mencionan mínima evaluación positiva (14% total entre “siempre” y “algunas veces”)

Solo un 7% de los funcionarios considera que siempre se evalúa el impacto, mientras otro 7% lo percibe “algunas veces”. Este grupo, aunque minoritario, indica que existen prácticas puntuales de evaluación, posiblemente ligadas a capacitaciones específicas, áreas más organizadas o proyectos formales. No obstante, estos esfuerzos son aislados y no parecen formar parte de una estrategia institucional consolidada.

Las implicaciones para la gestión institucional la falta de evaluación del impacto de las capacitaciones compromete varios aspectos fundamentales de la gestión pública:

- Eficiencia en el uso del presupuesto asignado, ya que no se sabe si lo invertido genera beneficios concretos.
- Toma de decisiones informadas, ya que, sin datos sobre impacto, no se pueden rediseñar ni mejorar los planes de capacitación.
- Motivación del personal, que puede ver las formaciones como actividades protocolarias sin valor práctico.
- Mejora continua, al no contar con retroalimentación para ajustar los contenidos o metodologías formativas.

En el marco de la gestión estratégica del capital humano, las capacitaciones no solo cumplen la función de actualizar conocimientos técnicos o normativos, sino que también actúan como herramientas clave para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia institucional y la cohesión entre los equipos de trabajo.

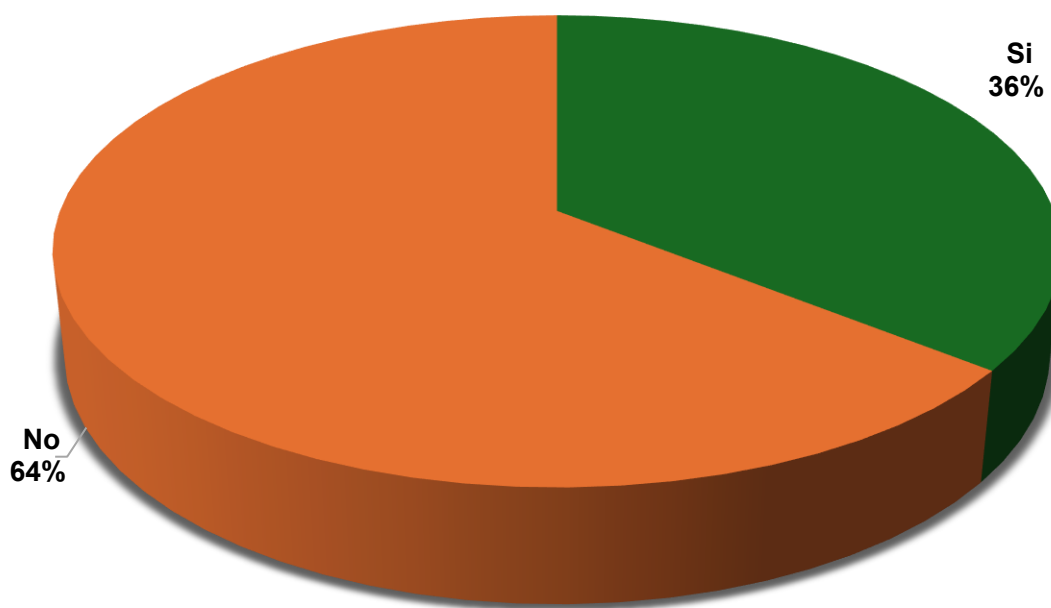
La pregunta “¿Percibe usted que las capacitaciones han contribuido a mejorar el ambiente laboral o el trabajo en equipo en la institución?” permite explorar esta dimensión más cualitativa del proceso formativo, donde el aprendizaje trasciende lo individual y se proyecta hacia la cultura organizacional.

Este tipo de percepción es fundamental para evaluar si las iniciativas de capacitación implementadas por la Municipalidad de Esparza están generando efectos positivos en la dinámica interna, la comunicación horizontal, la colaboración interdepartamental y el clima organizacional.

Cuando la formación se planifica e imparte con enfoque integrador y participativo, no solo potencia competencias técnicas, sino que promueve actitudes de cooperación, confianza y respeto mutuo, todos ellos elementos indispensables para un entorno laboral saludable y productivo. Asimismo, el análisis de esta percepción aporta insumos valiosos para determinar si las acciones formativas están alineadas con objetivos institucionales de cohesión social interna, o si, por el contrario, se ejecutan de manera fragmentada, sin impacto directo en la construcción de un entorno colaborativo.

Evaluar esta relación permite orientar el diseño de futuras capacitaciones hacia enfoques más humanistas y estratégicos, que respondan a las necesidades organizacionales desde una visión integral del desarrollo humano.

Gráfico 62
¿Percibe usted que las capacitaciones han contribuido a mejorar el ambiente laboral o el trabajo en equipo en la institución?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los datos obtenidos en este gráfico 62 reflejan una realidad institucional significativa: la mayoría del personal 64%, no percibe que las capacitaciones hayan tenido un impacto positivo en el ambiente laboral ni en la dinámica de trabajo en equipo. Solo un 36% de los funcionarios manifiesta una valoración favorable de estos procesos en términos de mejorar las relaciones interpersonales y la colaboración organizacional.

Por lo tanto, el débil impacto en la dimensión relacional de la capacitación el resultado sugiere que, aunque se estén ejecutando programas de formación, estos no están abordando o no están generando efectos sostenibles en aspectos clave como el clima organizacional, la comunicación entre pares y la cooperación entre departamentos.

Esta brecha evidencia una visión limitada o estrictamente técnica del proceso de capacitación, sin integrar componentes psicosociales, habilidades blandas o dinámicas grupales que fortalezcan el trabajo colaborativo.

Asimismo, podría indicar que los contenidos impartidos no han estado alineados con los desafíos reales que enfrentan los equipos en su día a día, o que las capacitaciones han sido aisladas, descontextualizadas y poco articuladas con las necesidades colectivas de la institución.

Por ende, las Implicaciones institucionales del 64% negativo cuando un porcentaje tan alto del personal considera que las capacitaciones no contribuyen al

mejoramiento del ambiente laboral, se compromete la legitimidad y la efectividad percibida del proceso formativo. Además, esto puede ser un reflejo de otras fallas estructurales, tales como:

- Falta de enfoque en habilidades interpersonales, liderazgo o inteligencia emocional.
- Ausencia de actividades participativas o de integración durante las formaciones.
- Escasa vinculación entre los espacios de capacitación y la práctica laboral cotidiana.
- Débil seguimiento o evaluación del impacto real de las capacitaciones implementadas.

Este nivel de percepción negativa también puede repercutir en la motivación para asistir a futuras actividades formativas, debilitando la cultura de aprendizaje organizacional.

Valor del 36% positivo, aunque minoritario, el 36% que sí percibe mejoras en el ambiente laboral o el trabajo en equipo tras las capacitaciones representa un punto de partida valioso. Este grupo puede estar vinculado a departamentos donde se han impartido formaciones más integradoras o efectivas, o bien a funcionarios que han podido aplicar los aprendizajes en dinámicas grupales concretas.

Este dato sugiere que sí existen prácticas o metodologías con potencial replicable, pero no están siendo implementadas de forma sistemática o generalizada a lo largo de la institución

Esta pregunta permite identificar las áreas donde el personal percibe mejoras atribuibles a los procesos de capacitación implementados en la Municipalidad. Esta percepción constituye un insumo fundamental para evaluar la efectividad de las acciones formativas desarrolladas y orientar la planificación futura.

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados reconoce mejoras significativas en las habilidades técnicas y operativas, lo cual indica que las capacitaciones contribuyen directamente al fortalecimiento de las competencias necesarias para el desempeño cotidiano de funciones específicas.

Este hallazgo sugiere que los contenidos impartidos han respondido, al menos parcialmente, a las necesidades técnicas del personal y han tenido un impacto positivo en la ejecución de tareas.

En segundo lugar, se observa una percepción de mejora en la calidad del servicio que brindan los funcionarios a la ciudadanía. Este resultado refleja una valoración de la capacitación como herramienta para el fortalecimiento de la atención al público, lo que es especialmente relevante en contextos institucionales donde el vínculo con la comunidad constituye una función central.

La mejora en este ámbito puede asociarse a procesos de formación en habilidades blandas, comunicación efectiva o gestión de conflictos.

También se reporta una mejora en la capacidad de trabajo en equipo y colaboración entre pares, lo que evidencia el impacto transversal de las capacitaciones en la cultura organizacional. Este tipo de resultados sugiere que los espacios formativos están contribuyendo al desarrollo de un entorno laboral más cooperativo y articulado, condición clave para mejorar la eficiencia institucional y la cohesión interna.

Otro aspecto valorado por los encuestados es el fortalecimiento de la motivación laboral y el sentido de pertenencia. Este tipo de mejoras no solo incide en el desempeño individual, sino que potencia la permanencia del personal, la iniciativa propia y la disposición para asumir nuevos desafíos.

La capacitación, en este sentido, se consolida como un factor que incide favorablemente en el clima organizacional y en la sostenibilidad del talento humano. Sin embargo, en algunos casos los encuestados manifiestan no haber percibido mejoras sustantivas o no contar con la información suficiente para emitir juicio, lo que podría estar relacionado con una falta de seguimiento o evaluación del impacto de las capacitaciones, así como con limitaciones en la cobertura o accesibilidad a estas.

Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo y retroalimentación posteriores a las acciones formativas.

En resumen, los resultados permiten concluir que las capacitaciones impartidas por la Municipalidad generan efectos positivos en múltiples dimensiones del desempeño funcional, tanto técnicas como actitudinales y relacionales. No obstante, también ponen en evidencia la necesidad de continuar profundizando en la evaluación de su impacto, mejorar su cobertura y asegurar la participación equitativa del personal, a fin de consolidar un sistema de capacitación efectivo, estratégico y sostenible.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados presentan un análisis de la percepción del personal respecto a las mejoras observadas en los funcionarios como resultado de las capacitaciones recibidas.

La información recogida permite evaluar el impacto percibido de las acciones formativas desarrolladas en la municipalidad, así como identificar áreas donde dicho impacto aún no se evidencia con claridad.

De forma predominante, el 48% de las personas encuestadas manifiesta que no ha notado mejoras atribuibles a las capacitaciones. Este resultado representa una señal de alerta para los procesos de formación institucional, ya que sugiere una desconexión entre los contenidos impartidos y los efectos percibidos en el desempeño laboral. La alta proporción de respuestas en esta categoría evidencia la necesidad de reforzar el vínculo entre capacitación y resultados tangibles, así como de implementar mecanismos de evaluación del impacto más visibles y efectivos.

En contraste, un 28% de los participantes indica haber notado mejoras en las habilidades blandas, tales como la comunicación, el trabajo en equipo y otras competencias interpersonales. Esta valoración refleja que las capacitaciones han tenido cierto éxito en aspectos transversales del desarrollo profesional, que inciden directamente en la calidad del clima organizacional y en la colaboración entre áreas.

El 21% de los encuestados señala mejoras en la ejecución de funciones, lo que sugiere que, en algunos casos, las actividades formativas han logrado fortalecer el desempeño operativo de los funcionarios.

Esta percepción se complementa con el 20% que identifica avances en las competencias técnicas, confirmando que una parte del personal ha recibido contenidos relevantes para su ámbito específico de trabajo.

Por otro lado, el 16% menciona el desarrollo de destrezas específicas para el puesto, lo que apunta a una alineación parcial entre la oferta formativa y las funciones concretas que desempeña cada funcionario. Aun así, el porcentaje reducido en comparación con las necesidades institucionales indica una oportunidad de mejora en la personalización y pertinencia de los contenidos.

En menor medida, un 11% de los encuestados percibe un mayor compromiso con la institución como resultado de las capacitaciones, lo que revela que, aunque existen efectos positivos en la motivación y el sentido de pertenencia, estos no se manifiestan de manera generalizada. Finalmente, solo un 9% identifica una mejora en las oportunidades de ascenso o reclasificación, lo cual denota que las acciones de capacitación no se vinculan de manera clara con procesos de desarrollo profesional o movilidad interna.

En conclusión, los resultados del gráfico 63 ponen en evidencia una percepción mayoritaria de escasa efectividad de las capacitaciones en términos de resultados observables. Aunque se reconocen avances en habilidades blandas y técnicas, persisten desafíos significativos en cuanto a la alineación entre las necesidades del personal y los contenidos ofrecidos, así como en la articulación entre capacitación y proyección profesional. Por ello, se recomienda fortalecer el

sistema de planificación y evaluación de la capacitación institucional, priorizando la pertinencia, la aplicabilidad y el seguimiento de los aprendizajes adquiridos.

El presente análisis interpretativo se orienta a examinar las percepciones del personal respecto a las áreas de mejora en la programación de las capacitaciones institucionales, con el fin de identificar debilidades en los procesos actuales y orientar acciones que fortalezcan la planificación formativa dentro de la municipalidad.

De acuerdo con los datos recolectados, la principal observación de los encuestados se concentra en la selección de los temas de capacitación, señalada por un porcentaje significativo de los participantes. Esta tendencia evidencia una demanda por una mayor pertinencia temática, es decir, que las capacitaciones respondan efectivamente a las funciones reales, a los desafíos operativos y a las necesidades específicas de los distintos puestos de trabajo. El personal manifiesta, de este modo, una expectativa por recibir contenidos más aplicables, actualizados y adaptados al contexto institucional.

En segundo lugar, las respuestas destacan la falta de oportunidad y anticipación en la comunicación de la oferta formativa. Este hallazgo sugiere deficiencias en los mecanismos de planificación y difusión, lo cual puede limitar la participación de los funcionarios y afectar la preparación logística o mental para integrarse adecuadamente a las actividades formativas.

La ausencia de una calendarización clara también incide en la percepción de desorganización o falta de seriedad en el proceso formativo. Asimismo, una proporción considerable de encuestados señala que debe mejorarse el horario y duración de las capacitaciones, indicando que los tiempos asignados no siempre resultan compatibles con las responsabilidades laborales o que las jornadas formativas se perciben como extensas, extenuantes o mal distribuidas.

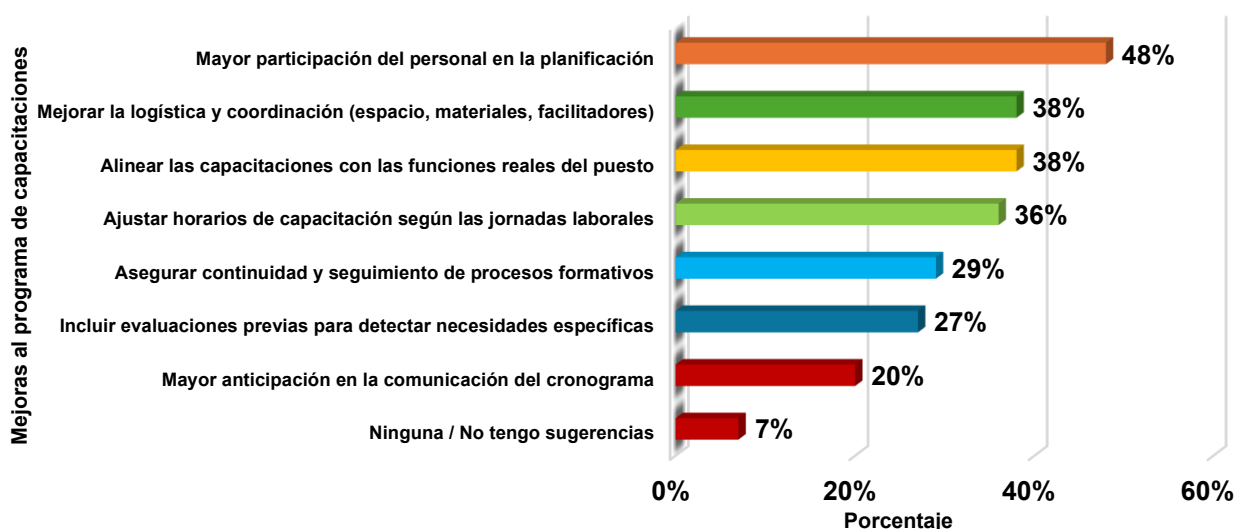
Este aspecto apunta a una falta de adecuación entre la agenda formativa y la operatividad institucional, lo que repercute en la efectividad de las capacitaciones y en la motivación del personal. Otra categoría relevante alude a la metodología utilizada durante las actividades de capacitación, donde los funcionarios manifiestan interés por incorporar enfoques más dinámicos, participativos y orientados a la práctica.

Esta observación refuerza la necesidad de adoptar estrategias pedagógicas que favorezcan el aprendizaje significativo, promuevan la interacción y faciliten la transferencia de conocimientos al entorno laboral. Finalmente, algunos encuestados expresan que debe mejorarse el criterio para seleccionar a los participantes, lo cual sugiere la existencia de percepciones de inequidad o de falta de transparencia en los procesos de asignación.

Este señalamiento plantea la necesidad de establecer criterios técnicos, objetivos y comunicados con claridad para garantizar el acceso equitativo a las oportunidades de formación.

En síntesis, el análisis de esta pregunta revela que los principales desafíos en la programación de las capacitaciones institucionales se relacionan con la relevancia temática, la planificación oportuna, la adecuación logística, la metodología pedagógica y la equidad en la participación. En consecuencia, se recomienda fortalecer el diagnóstico previo de necesidades, mejorar los mecanismos de comunicación y calendarización, diversificar los métodos de enseñanza y transparentar los criterios de selección, a fin de consolidar un sistema de capacitación más pertinente, inclusivo y eficaz.

Gráfico 64
¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorarse al programar las capacitaciones institucionales?



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad, 2024

Los resultados presentan las opiniones del personal encuestado respecto a los aspectos susceptibles de mejora en la programación de las capacitaciones institucionales dentro de la Municipalidad. La interpretación de los resultados permite identificar áreas críticas que requieren ajustes para optimizar la efectividad y pertinencia del proceso formativo.

En primer lugar, la mayoría de los encuestados (48%) señala la necesidad de una mayor participación del personal en la planificación de las capacitaciones. Este hallazgo refleja una demanda por procesos más inclusivos y participativos, donde los funcionarios tengan la oportunidad de incidir en la definición de contenidos, formatos y metodologías, contribuyendo así a una mayor pertinencia y legitimidad de las acciones formativas.

En segundo y tercer lugar, un 38% de los encuestados coincide en dos aspectos clave: mejorar la logística y coordinación de las capacitaciones lo que abarca elementos como la disponibilidad de espacios, materiales y recursos técnicos y alinear las capacitaciones con las funciones reales del puesto. Esta doble preocupación apunta tanto a la necesidad de eficiencia operativa como a la urgencia de que los contenidos respondan de manera directa a las tareas y responsabilidades específicas de los funcionarios, garantizando una formación útil y aplicable.

Asimismo, un 36% de los participantes considera importante ajustar los horarios de capacitación según las jornadas laborales, lo cual sugiere que, actualmente, existe una desarticulación entre la programación de las actividades formativas y las cargas de trabajo. Esta situación puede generar conflictos operativos, afectar la asistencia o limitar la concentración de los funcionarios durante las sesiones.

Por otra parte, el 29% de los encuestados indica la necesidad de asegurar la continuidad y el seguimiento de los procesos de capacitación, lo que evidencia una

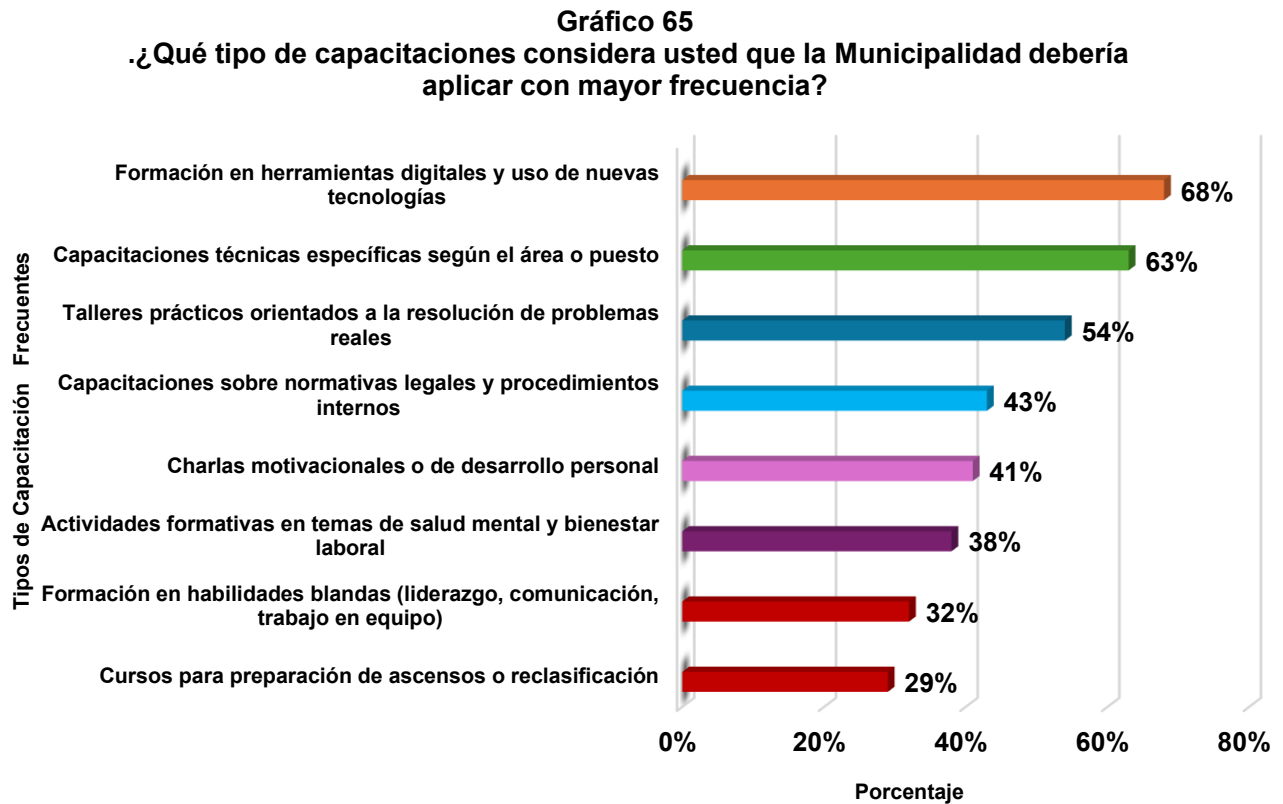
preocupación por la sostenibilidad y sistematicidad del aprendizaje institucional. Este grupo de funcionarios identifica la falta de procesos evaluativos o de acompañamiento posterior como una debilidad estructural que impide consolidar las competencias adquiridas.

En menor proporción, el 27% señala como área de mejora la inclusión de evaluaciones previas para detectar necesidades de capacitación, lo que pone en evidencia la importancia de contar con un diagnóstico técnico y riguroso que oriente la programación formativa. A su vez, el 20% sugiere mayor anticipación en la comunicación del cronograma, lo que pone de relieve deficiencias en los mecanismos de información que pueden afectar la planificación individual y organizacional de los participantes.

Finalmente, el 7% de los encuestados manifiesta no tener sugerencias de mejora o no identificar problemas actuales en la programación de las capacitaciones, lo que puede interpretarse como una percepción positiva o como una falta de conocimiento sobre el tema.

Los datos evidencian una necesidad generalizada de fortalecer la gestión de las capacitaciones institucionales mediante estrategias que favorezcan la participación activa del personal, la adecuación logística y horaria, la pertinencia temática, y la incorporación de mecanismos de diagnóstico, evaluación y seguimiento. El fortalecimiento de estos componentes contribuirá a consolidar un

sistema de capacitación más estratégico, eficiente y alineado con los objetivos de desarrollo institucional.



El gráfico 65, muestra las percepciones del personal de la institución sobre los tipos de capacitación que, a su criterio, la Municipalidad de Esparza debería aplicar con mayor frecuencia. En este sentido, el 68% de los encuestados considera prioritaria la formación en herramientas digitales y en el uso de nuevas tecnologías, lo que denota una necesidad apremiante de fortalecer las competencias digitales del recurso humano municipal, en correspondencia con los desafíos contemporáneos y la transformación institucional.

Seguidamente, un el 63% señala la importancia de implementar capacitaciones técnicas específicas, ajustadas al área o puesto de trabajo, lo cual refleja el interés del personal por adquirir conocimientos directamente aplicables a sus funciones operativas, garantizando con ello mayor eficiencia en el ejercicio de sus responsabilidades. Asimismo, un el 54% valora la realización de talleres prácticos orientados a la resolución de problemas reales, lo que revela la necesidad de metodologías formativas más funcionales, participativas y orientadas al fortalecimiento de la gestión.

Otros tipos de capacitación que muestran alta demanda incluyen los procesos de actualización en normativa legal y procedimientos internos (43%), seguido por charlas motivacionales o de desarrollo personal (41%) y actividades en salud mental y bienestar laboral (38%), lo cual evidencia una visión integral del desarrollo del personal, que incorpora tanto el aspecto técnico como el emocional y relacional.

Por otro lado, aunque con menor porcentaje, un el 32% estima necesaria la formación en habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación y el 29% se inclina por cursos orientados a la preparación para ascensos o reclasificación, lo cual también expresa el interés por el crecimiento profesional y la movilidad interna. En conjunto, estos resultados reafirman que el personal visualiza la capacitación como un eje transversal para la mejora del desempeño, la motivación y el desarrollo institucional, por lo que urge establecer una planificación

formativa que responda de manera más concreta a estas expectativas y necesidades.

El análisis integral desarrollado en este apartado permite concluir que la mejora continua del proceso de capacitación en la Municipalidad de Esparza no solo constituye una necesidad estratégica, sino también una condición indispensable para consolidar una gestión institucional moderna, eficiente y orientada a resultados. A partir de los hallazgos derivados de los instrumentos aplicados, se evidencia una percepción generalizada por parte del personal sobre las limitaciones estructurales que afectan los procesos formativos, particularmente en lo referente a la planificación, comunicación, diagnóstico, seguimiento e impacto real de las capacitaciones.

El bajo nivel de sistematización en la detección de necesidades, la ausencia de mecanismos claros de evaluación post capacitación y la escasa percepción de mejora en el clima organizacional reflejan debilidades institucionales que deben ser corregidas mediante acciones concretas. Asimismo, la alta valoración del personal sobre la necesidad de fortalecer competencias digitales, técnicas y prácticas demuestra que existe una voluntad y disposición a capacitarse, siempre que los procesos sean pertinentes, bien comunicados y articulados con las funciones reales del puesto. Por tanto, se reafirma que una capacitación efectiva no puede ejecutarse de manera aislada, sino que debe constituirse como un sistema estructurado, participativo, evaluable y alineado con los objetivos estratégicos del gobierno local.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

PRINCIPALES HALLAZGOS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

El presente capítulo tiene como propósito sintetizar los principales hallazgos obtenidos a lo largo del estudio, como parte del análisis de los resultados, se construyen conclusiones que permiten identificar: las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y retos que enfrenta la institución en materia de planificación, actualización y ejecución de los planes de capacitación.

Las conclusiones derivadas buscan ofrecer una lectura crítica, coherente y sustentada del estado actual de la capacitación en la municipalidad, considerando tanto la percepción del personal como el criterio de las autoridades responsables de la gestión del talento humano.

A su vez, se plantean recomendaciones orientadas a fortalecer las estrategias institucionales, garantizando que la capacitación se constituya en un verdadero instrumento de desarrollo profesional, organizacional y comunitario.

Este apartado no solo representa el cierre lógico del proceso investigativo, sino que también pretende aportar propuestas que promuevan la mejora continua, el cumplimiento del marco normativo vigente y la consolidación de una cultura institucional que valore la formación continua como un pilar esencial para alcanzar los objetivos de desarrollo local y el bienestar de la población.

A continuación se desarrollan cada uno de los apartados.

5.1 Conclusiones

A continuación se presentan los principales hallazgos encontrados como por cada apartado, conclusiones positivas:

5.1.1. Conclusiones Positivas

5.1.1.1. Características de la institución

1. La capacitación en la Municipalidad de Esparza representa una herramienta estratégica para fortalecer la eficiencia institucional, ya que responde a una estructura organizativa diversa, con múltiples funciones, servicios y necesidades formativas especializadas que requieren atención continua y adaptada a los desafíos del contexto local.
2. La autonomía administrativa, respaldada por un marco jurídico sólido, permite a la municipalidad diseñar e implementar políticas de formación coherentes con sus objetivos y responsabilidades públicas, posicionando la inversión en el talento humano como un deber institucional, ético y legal que promueve el desarrollo profesional y el cumplimiento de derechos laborales.
3. El abordaje de la capacitación trasciende lo técnico y se conecta directamente con el desarrollo humano sostenible, la equidad y la mejora de la calidad de vida comunitaria, reconociendo la formación del personal como un eje transversal para avanzar en los principios democráticos y consolidar el progreso local desde una gestión pública más inclusiva y comprometida.

5.1.1.2. Métodos en la gestión de desarrollo de planes y metodologías para el proceso de capacitación

5.1.1.2.1. Elaboración de planes de capacitación

1. La Municipalidad de Esparza cuenta con una estructura organizativa liderada por el área de Recursos Humanos que impulsa la elaboración de planes de capacitación, lo que evidencia un esfuerzo institucional por profesionalizar la gestión del talento humano mediante mecanismos técnicos como evaluaciones de desempeño y perfiles de puesto.
2. Existen limitaciones en la ejecución y divulgación de las acciones formativas, se reconoce una planificación técnica en marcha, acompañada por una disposición de las autoridades para actualizar los planes de capacitación, lo que demanda mayor sistematización y claridad para consolidar los procesos.
3. El interés de los funcionarios en participar activamente en la formulación de los planes representa una oportunidad clave para fortalecer la participación institucional y consolidar una cultura de corresponsabilidad, orientada al mejoramiento continuo y al desarrollo profesional sostenido dentro de la organización.

5.1.1.2.2. Metodologías para el proceso de capacitación

1. La Municipalidad de Esparza declara utilizar metodologías técnicas adecuadas, como la matriz de brechas, para identificar las necesidades de capacitación, lo

cual evidencia la existencia de mecanismos estructurados para el diagnóstico de competencias críticas.

2. La administración reconoce la importancia de integrar los aportes de las jefaturas y colaboradores en la planificación de los planes de capacitación, lo que representa un avance en la búsqueda de pertinencia y adecuación a las necesidades reales del personal.
3. El 100% de las autoridades entrevistadas manifiesta la existencia de procesos de evaluación de impacto y retroalimentación, lo que demuestra, al menos en el nivel formal, una intención institucional de mantener un ciclo de mejora continua en la formación de su recurso humano.
4. Se aprecia un compromiso declarado con la adaptación metodológica, donde se valoran diversos tipos de formación (presencial, virtual y mixta) y se reconoce la necesidad de fortalecer la programación de capacitaciones basadas en resultados anteriores.

5.1.1.2.3. Necesidades de Educación Formal y No formal

5. Reconocimiento del valor estratégico de la capacitación: Tanto las autoridades como una parte del personal reconocen la importancia de combinar educación formal y no formal para el desarrollo profesional, esto posiciona la capacitación como un eje transversal para mejorar competencias, calidad del servicio y sentido de pertenencia institucional.

6. Disposición institucional y esfuerzos incipientes: Existe evidencia de algunos esfuerzos institucionales en programar actividades formativas con antelación (39%) y aplicar modalidades presenciales, virtuales e híbridas, lo cual refleja una intención por diversificar las metodologías y adaptarse a los desafíos contemporáneos de la gestión pública.
7. Valoración del aprendizaje colaborativo: Las dinámicas grupales y actividades prácticas se destacan como las metodologías más utilizadas, lo que sugiere una apertura hacia enfoques participativos que promueven el intercambio de experiencias y fortalecen las habilidades interpersonales del personal.

5.1.1.3. Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

Conclusiones del Análisis PEST de la Municipalidad de Esparza

1. Factores Políticos

- Existen departamentos y áreas técnicas que logran ejecutar procesos formativos de manera continua, independientemente de los cambios administrativos.
- Algunas decisiones presupuestarias mantienen cierta estabilidad operativa gracias a la intervención del Concejo Municipal.
- Un segmento del personal percibe autonomía técnica en la asignación de recursos para capacitación, lo cual es un indicio de madurez institucional.
- La discusión sobre la injerencia política genera conciencia sobre la necesidad de marcos normativos protectores para la formación.

2. Factores Económicos

- El 61% de las capacitaciones se financia con recursos propios, evidenciando compromiso institucional.
- Un 50% del personal percibe que no existen restricciones presupuestarias, lo que sugiere eficiencia en ciertas áreas.
- Algunas capacitaciones han sido posibles gracias a recursos del gobierno central, lo que indica una articulación interinstitucional funcional.
- El 20% de los encuestados percibe un presupuesto de nivel medio o adecuado, reflejando una asignación proporcional en ciertos contextos.

3. Factores Sociales

- El 100% de las autoridades reconoce la existencia de una cultura organizacional que valora la capacitación.
- Algunas áreas presentan liderazgos proactivos que promueven entornos favorables al aprendizaje.
- El liderazgo institucional es identificado como actor clave en la promoción del aprendizaje organizacional.
- La formación continua es reconocida como herramienta de mejora en la calidad del servicio público.

4. Factores Tecnológicos

- El 84% del personal considera que la Municipalidad cuenta con infraestructura tecnológica adecuada para capacitación virtual o híbrida.
- El 63% ha utilizado plataformas virtuales como parte de su proceso formativo.
- Se han integrado herramientas como Moodle y Microsoft Teams, facilitando el aprendizaje asincrónico.
- El uso de simuladores y software especializados, aunque limitado, refleja apertura hacia metodologías innovadoras.

5.1.1.4. Gestión de Recursos

1. Ejecución total del presupuesto asignado: las autoridades municipales afirman que el presupuesto exclusivo destinado a la capacitación se ejecuta en su totalidad cada año, lo cual refleja compromiso institucional y una planificación eficiente orientada al fortalecimiento del talento humano.
2. Acceso a capacitación con personal especializado externo: el 61% del personal ha recibido formación por parte de expertos externos, lo cual evidencia una apertura institucional a conocimientos actualizados y metodologías innovadoras que enriquecen los procesos formativos.
3. Percepción favorable sobre la infraestructura tecnológica y espacios físicos: el 32% del personal considera adecuados los espacios, equipos y tecnología

utilizados en las capacitaciones, lo que sugiere que existen áreas bien equipadas que cumplen con condiciones óptimas para el aprendizaje.

5.1.1.5. Riesgos en el desarrollo institucional

4. Reconocimiento del personal sobre el valor estratégico de la capacitación (64%)

El hecho de que la mayoría del personal identifique la capacitación como un elemento esencial para evitar el bajo rendimiento y la pérdida de eficiencia, revela una cultura organizacional consciente de la relación entre formación continua y desempeño institucional.

5. Sensibilidad institucional frente al impacto en la atención ciudadana (63%)

La percepción de que la falta de capacitación afecta directamente la calidad de atención al público indica que el personal valora su rol como servidores públicos y reconoce el vínculo entre formación técnica y confianza ciudadana.

6. Conciencia del valor emocional de la capacitación (57%) más de la mitad de los

funcionarios relacionan la ausencia de formación con desmotivación, lo que demuestra que la capacitación también es entendida como una vía para fortalecer el sentido de pertenencia, el bienestar laboral y la estabilidad institucional.

5.1.1.6. Reconocimiento de la gestión administrativa en el proceso de capacitación

1. Apuesta institucional por formación externa especializada

El 51% de los funcionarios ha tenido acceso a capacitaciones brindadas por entidades externas de alto nivel profesional, lo cual evidencia que la Municipalidad de Esparza ha promovido —al menos parcialmente— el fortalecimiento técnico de su personal mediante alianzas estratégicas con universidades y consultoras especializadas, mejorando así la calidad del capital humano institucional.

2. Presencia de esfuerzos administrativos en algunos sectores

El 47% de los encuestados percibe que sí se destinan recursos para la contratación de capacitación externa. Esta valoración, aunque minoritaria, indica que existen líneas de inversión orientadas al desarrollo profesional, y que en ciertos departamentos se han gestionado con eficiencia los recursos disponibles para formación especializada.

3. Existencia de un marco jurídico que respalda la capacitación como derecho institucional: la Municipalidad de Esparza cuenta con un reglamento normativo y con el respaldo del Código de Trabajo, lo que garantiza que la formación del personal se reconozca como un deber institucional y un derecho funcional. Esta base legal ofrece un punto de partida sólido para estructurar

políticas de desarrollo del talento humano alineadas con principios de legalidad, equidad y transparencia.

- 4. Presencia de un grupo de funcionarios que conoce y reconoce el marco normativo vigente:** el 18% del personal afirma conocer el reglamento institucional sobre capacitación, lo cual representa una base crítica desde la cual fortalecer la apropiación normativa, impulsar procesos de mejora continua y promover la participación informada en la formulación y ejecución de los planes formativos.
- 5. Reconocimiento del potencial transformador de la capacitación digital y técnica:** la alta demanda del personal por formación en herramientas tecnológicas (68%) y capacitación técnica especializada (63%) demuestra una clara disposición institucional hacia el fortalecimiento de competencias clave, lo que representa una oportunidad estratégica para impulsar la modernización administrativa y responder eficazmente a los desafíos del entorno digital.
- 6. Avance en la incorporación de mecanismos básicos para detectar necesidades:** el 43% del personal identifica las evaluaciones de desempeño como medio para definir necesidades formativas, lo cual evidencia un punto de partida importante para institucionalizar un sistema de diagnóstico más robusto, participativo y alineado con la gestión por competencias.
- 7. Impacto parcial en habilidades interpersonales y actitudinales:** aunque con margen de mejora, los resultados reflejan que las capacitaciones han contribuido

al fortalecimiento de habilidades blandas y operativas, así como a la mejora en la calidad del servicio (28% y 21%, respectivamente), lo que confirma que, en ciertas áreas, las acciones formativas sí generan cambios positivos en la práctica institucional.

A continuación se presentan los principales hallazgos encontrados como elementos negativos:

5.1.2. Conclusiones Negativas

5.1.2.1. Características de la institución

1. Falta de sistematización en el diagnóstico y actualización de necesidades formativas, lo cual impide alinear de forma efectiva la capacitación con los requerimientos reales del personal y los objetivos estratégicos de la institución, debilitando su impacto funcional.
2. Limitaciones estructurales y presupuestarias en la ejecución de los planes de capacitación, que restringen la cobertura, calidad y especialización de la oferta formativa, afectando el desarrollo profesional equitativo del talento humano.
3. Débil comunicación interna y baja apropiación institucional de los procesos de formación, evidenciada en la percepción disímil del personal sobre los planes vigentes, lo cual compromete su legitimidad, efectividad y sostenibilidad como herramientas de mejora continua.

5.1.2.2. Métodos en la gestión de desarrollo de planes y metodologías para el proceso de capacitación

5.1.2.2.1. Elaboración de planes de capacitación

- 1. Desconexión institucional y baja visibilidad de los planes de capacitación,** reflejada en el desconocimiento generalizado del personal sobre la existencia, contenido y actualización de dichos planes, lo que debilita su apropiación y legitimidad.
- 2. Participación limitada del personal en el diagnóstico y planificación de la capacitación,** a pesar del alto interés expresado, lo que afecta la pertinencia y eficacia de los programas formativos implementados.
- 3. Déficit en la comunicación interna y en la sistematización de los instrumentos de diagnóstico,** lo que genera percepciones de improvisación, reduce la motivación funcional y obstaculiza la alineación de la formación con las necesidades reales del talento humano.

5.1.2.2.2. Metodología del proceso de capacitación

- 1. Desconexión entre autoridades y personal en torno a la evaluación y retroalimentación,** lo que debilita la eficacia del ciclo formativo y evidencia una falta de alineación entre la gestión directiva y la experiencia funcional cotidiana.

2. Falla estructural en la comunicación y socialización de los procesos de mejora y diagnóstico, reflejada en el desconocimiento sobre los métodos utilizados y en la escasa apropiación de los resultados por parte del personal.
3. Retroalimentación institucional insuficiente y mal articulada, lo cual compromete la credibilidad, la motivación y el sentido de pertenencia del personal hacia las acciones de capacitación promovidas por la Municipalidad.

5.1.2.2.3. Necesidades de capacitación formal y no formal

1. Desconexión entre planificación institucional y experiencia del personal: La existencia de contradicciones entre las afirmaciones de las autoridades y la percepción de los funcionarios (ej. 45% no ha recibido capacitación, 38% no recuerda metodologías, 77% sin frecuencia definida) evidencia una débil trazabilidad, escasa articulación estratégica y limitada comunicación interna en la gestión de la capacitación.
2. Cobertura desigual y falta de equidad en el acceso: La oferta formativa parece restringida a un grupo reducido, con funcionarios que deben autogestionar y financiar su formación. Esta situación genera exclusión, desmotivación y un quiebre en el principio de igualdad de oportunidades dentro de la organización.
3. Metodologías con bajo impacto percibido: El 57% del personal considera que las metodologías empleadas han sido poco o medianamente efectivas. Esta percepción crítica plantea la necesidad urgente de rediseñar los procesos

didácticos con herramientas más dinámicas, tecnológicas y contextualizadas al entorno laboral.

5.1.2.3. Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

5.1.2.3.1. Conclusiones del Análisis PEST de la Municipalidad de Esparza

1. Factores Políticos

- Un 41% del personal percibe una influencia directa de los cambios políticos en la asignación de recursos para capacitación.
- El 32% considera que las decisiones políticas han interrumpido programas de formación, evidenciando vulnerabilidad estructural.
- No se cuenta con una política de capacitación institucionalizada que blinde la formación ante ciclos electorales.
- La ausencia de mecanismos técnicos independientes debilita la continuidad de los programas de desarrollo del talento humano.

2. Factores Económicos

- Un 28% percibe que el presupuesto para capacitación ha sido bajo, limitando el alcance y calidad de los programas.
- El 39% declara no tener información sobre el presupuesto de capacitación, lo que evidencia deficiencias en la transparencia institucional.
- El 50% del personal identifica restricciones presupuestarias que afectan la ejecución de planes formativos.

- Las limitaciones económicas han generado reducción en la oferta, cancelación de actividades y menor participación del personal.

3. Factores Sociales

- El 71% del personal no percibe una cultura organizacional que valore la capacitación continua.
- El 79% considera que la capacitación no está contemplada en la misión, visión o políticas institucionales.
- El 82% cree que la alta dirección no demuestra interés en los procesos de capacitación.
- El 88% considera que no tiene acceso a capacitaciones desde una cultura de mejora continua.

4. Factores Tecnológicos

- El 21% indica que no se ha utilizado tecnología en sus procesos de capacitación, lo que denota brechas internas.
- El uso de cursos multimedia interactivos es apenas del 7%, lo cual limita el potencial pedagógico.
- Aún existen fallas puntuales de acceso o calidad tecnológica en ciertos grupos de empleados.
- La dependencia exclusiva de plataformas virtuales podría reducir la diversidad metodológica si no se complementa con enfoques interactivos.

5.1.2.4. Gestión de Recursos

4. Alto desconocimiento sobre la ejecución presupuestaria: el 70% del personal desconoce si el presupuesto para capacitación se ejecuta plenamente, lo cual revela una brecha crítica de comunicación institucional y una escasa socialización de los procesos presupuestarios.
5. Baja planificación estratégica de programas de formación: el 82% de los encuestados considera que no se asignan tiempo ni recursos específicos para analizar y diseñar los programas de capacitación, reflejando debilidad estructural en la gestión técnica del proceso formativo.
6. Falta de diagnóstico de necesidades formativas: un 73% indica que no se asignan recursos para realizar diagnósticos previos, lo cual pone en duda la pertinencia de los contenidos ofrecidos y la alineación con las necesidades reales del personal.

5.1.2.5. Riesgos en el desarrollo institucional

1. Riesgo de deterioro en la calidad del servicio y eficiencia institucional
El alto porcentaje de funcionarios que vinculan la falta de capacitación con bajo rendimiento y mala atención pública evidencia un riesgo estructural que compromete la efectividad operativa de la Municipalidad.
2. Desconexión entre formación y dominio de funciones técnicas (54%)
La percepción de que sin capacitación no se pueden ejecutar correctamente

tareas específicas sugiere deficiencias en el fortalecimiento de capacidades técnicas, lo cual puede generar improvisación o dependencia interna, debilitando la autonomía profesional.

3. Débil cultura institucional sobre el riesgo de la inacción (15%)

La existencia de un grupo que no identifica riesgos en la ausencia de capacitación revela una carencia de sensibilización organizacional, lo que podría entorpecer la implementación de estrategias de mejora y el compromiso colectivo con el aprendizaje continuo.

5.1.2.6. Reconocimiento de la gestión administrativa en el proceso de capacitación

1. Alto impacto de la insuficiencia presupuestaria en la formación

El 54% del personal reporta que los procesos de capacitación se han visto interrumpidos o retrasados por falta de recursos, lo que refleja una debilidad estructural en la planificación presupuestaria. Esta situación compromete la continuidad de la formación, disminuye la eficiencia administrativa y afecta directamente la calidad del servicio público.

2. Desigualdad en el acceso a oportunidades de formación externa: el 49%

de los funcionarios no ha recibido ningún tipo de capacitación externa, lo que denota una brecha significativa en la equidad de acceso. Esto genera un impacto negativo en la motivación del personal, evidencia una distribución limitada de

oportunidades y debilita el principio de desarrollo profesional integral en la institución.

- 3. Amplio desconocimiento del marco jurídico que regula la capacitación:** el 71% del personal no sabe que existe o asume que no existe un reglamento institucional sobre capacitación, lo que evidencia una alarmante debilidad en los procesos de comunicación interna y socialización normativa. Esta situación compromete la legitimidad, aplicabilidad y eficacia de la política formativa institucional, limitando la exigibilidad de derechos y la participación del personal en su desarrollo profesional.
- 4. Percepción generalizada de incumplimiento de los derechos laborales relacionados con la capacitación:** el 63% del funcionariado considera que la Municipalidad no respeta lo estipulado en el Código de Trabajo respecto a la capacitación. Esta percepción sugiere un desfase entre lo normado y lo implementado, lo cual puede afectar la motivación laboral, generar un ambiente de desconfianza y debilitar el compromiso institucional con la profesionalización del recurso humano.
- 5. Déficit crítico en la comunicación institucional sobre oportunidades formativas:** el 93% del personal reporta haber recibido información de forma irregular, nula o no la recuerda, lo cual compromete el acceso equitativo a la capacitación, debilita la cultura de aprendizaje organizacional y limita la efectividad de los procesos formativos en su alcance e impacto.

6. Limitada sistematización y bajo seguimiento postcapacitación: el 64% de los encuestados afirma que no se evalúa el impacto de las capacitaciones en su aplicación laboral, lo que evidencia una falla estructural en el ciclo de mejora continua, al impedir la retroalimentación, la rendición de cuentas y la optimización del recurso invertido en formación.

7. Poca percepción de mejora en el ambiente laboral y cohesión del equipo: la mayoría del personal (64%) no reconoce efectos positivos de las capacitaciones en el clima organizacional ni en el trabajo en equipo, lo que indica que los programas formativos han carecido de un enfoque integral que articule lo técnico con lo humano, limitando así su potencial para fortalecer la cultura institucional y la sinergia interna.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Métodos en la gestión de desarrollo de planes y metodologías para el proceso de capacitación

5.2.1.1 Elaboración de planes de capacitación

1. Consolidar un sistema institucional de comunicación interna para los procesos de capacitación, mediante canales formales, accesibles y permanentes que garanticen la difusión clara y oportuna de los objetivos, contenidos, cronogramas y actualizaciones de los planes formativos, fortaleciendo así la apropiación y participación del personal.

2. Establecer mecanismos participativos y sistemáticos para la planificación, evaluación y actualización de la capacitación, como encuestas periódicas, focus groups, entrevistas interdepartamentales y autoevaluaciones, asegurando la trazabilidad, pertinencia y legitimidad del proceso desde todos los niveles de la organización.
3. Desarrollar un modelo integral de seguimiento y retroalimentación sobre los efectos de la capacitación, que articule diagnósticos técnicos, indicadores de desempeño y análisis de brechas de competencias, con el fin de fortalecer la toma de decisiones y garantizar un impacto real en el desarrollo del talento humano y la eficiencia institucional.

5.2.1.2 Metodología en el proceso de capacitación

1. Institucionalizar la participación activa de los funcionarios en todas las etapas del proceso formativo, desde el diagnóstico hasta la evaluación de impacto, mediante espacios estructurados de consulta y retroalimentación, lo cual fortalece la legitimidad, pertinencia y sostenibilidad de la capacitación.
2. Fortalecer los mecanismos de comunicación interna, asegurando que todos los niveles del personal conozcan y comprendan los objetivos, contenidos, cronogramas y resultados de los planes de capacitación, favoreciendo la apropiación y el compromiso con el proceso de formación continua.

3. Consolidar un sistema de retroalimentación permanente, que vaya más allá de los formularios postcapacitación, incorporando metodologías vivas y dinámicas que permitan registrar necesidades emergentes, evaluar el impacto real de la formación y ajustar los contenidos a las exigencias del entorno laboral.
4. Formar a las jefaturas y responsables de Recursos Humanos en enfoques de gestión participativa, con el fin de que lideren los procesos de capacitación bajo principios de inclusión, planificación estratégica y enfoque orientado a resultados, consolidando así un modelo institucional coherente y eficaz.

5.2.1.3 Capacitación formal y no formal

1. Establecer un sistema integral de planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, que articule de manera explícita los lineamientos institucionales con la realidad vivida por los funcionarios. Este sistema debe incluir un cronograma anual público, criterios técnicos para la selección de participantes, mecanismos de evaluación de impacto y retroalimentación institucional, garantizando así trazabilidad, transparencia y pertinencia en la oferta formativa.
2. Desarrollar una política de acceso equitativo y obligatorio a procesos de formación, con base en diagnósticos técnicos de necesidades por perfil de puesto y área funcional. Se recomienda institucionalizar rutas de aprendizaje diferenciadas que permitan a todo el personal acceder, en igualdad de condiciones, a programas de formación continua, evitando la concentración de

oportunidades en sectores específicos o la exclusión de funcionarios con iniciativa propia no reconocida formalmente.

3. Actualizar las metodologías de capacitación mediante el diseño e implementación de un modelo pedagógico participativo e innovador, que combine estrategias presenciales, virtuales e híbridas con metodologías activas como gamificación, simuladores, estudios de caso y trabajo colaborativo. Este modelo debe adaptarse a los distintos estilos de aprendizaje del personal y enfocarse en la aplicabilidad real de los contenidos al entorno laboral municipal, mejorando así la retención de conocimientos y la efectividad del aprendizaje organizacional.

5.2.2 Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos – PEST

1. **Blindar normativamente los planes de capacitación frente a los ciclos políticos:** establecer una política institucional de capacitación aprobada por el Concejo Municipal, con lineamientos permanentes que trasciendan gestiones políticas y aseguren la sostenibilidad presupuestaria, la continuidad metodológica y el respaldo técnico-administrativo de los programas formativos.
2. **Reconocer formalmente la capacitación como un eje estratégico en la misión y políticas institucionales:** reformar el marco estratégico institucional para incluir la capacitación como uno de los valores organizacionales fundamentales. Esto debe ir acompañado de una campaña interna de

sensibilización y fortalecimiento de cultura organizacional, con incentivos claros y espacios de reconocimiento al aprendizaje continuo.

3. **Asignar un presupuesto equitativo y transparente para la capacitación del personal en todas las áreas:** implementar una planificación presupuestaria participativa, donde cada dependencia identifique sus necesidades formativas y se les asigne presupuesto según criterios técnicos. Además, establecer un sistema de rendición de cuentas sobre el uso de fondos para capacitación, accesible y comprensible para todo el personal.
4. **Expandir el acceso equitativo y diversificado a tecnologías educativas innovadoras:** diseñar un plan de alfabetización digital progresiva que garantice el acceso y dominio de plataformas, simuladores y recursos multimedia. Además, diversificar las modalidades formativas mediante capacitaciones blended, garantizando conectividad, soporte técnico y formación metodológica tanto para facilitadores como para funcionarios.

5.2.3 Gestión de Recursos

1. **Institucionalizar mecanismos de comunicación interna sobre la gestión presupuestaria de capacitación:** implementar estrategias de divulgación clara, periódica y accesible sobre la planificación, ejecución y resultados del presupuesto destinado a capacitación. Esto debe incluir la presentación semestral de informes ejecutivos al personal, boletines institucionales y espacios participativos que permitan la rendición de cuentas, con el fin de fortalecer la

transparencia, la apropiación institucional y la confianza del talento humano en la gestión de recursos públicos.

2. Crear una unidad técnica o comisión interna para la planificación

estratégica de la capacitación: designar un equipo interdisciplinario con competencias en gestión del talento humano, diagnóstico organizacional y planificación estratégica, responsable de analizar, diseñar y monitorear los programas de capacitación con base en criterios técnicos, presupuestarios y de impacto. Esta estructura debe contar con tiempo, presupuesto y respaldo político para operar con autonomía técnica y asegurar la alineación entre las necesidades del personal y los objetivos institucionales.

3. Asignar anualmente recursos específicos para diagnósticos

participativos de necesidades formativas: establecer una partida presupuestaria exclusiva y recurrente para realizar diagnósticos sistemáticos, mediante encuestas, entrevistas y grupos focales con el personal de todas las áreas y niveles jerárquicos. Los resultados deben ser insumo obligatorio para el diseño de los planes de formación y socializados con el funcionariado, garantizando así la pertinencia, eficacia y equidad de las capacitaciones institucionales.

5.2.4 Riesgos en el desarrollo institucional

1. Institucionalizar un Plan Anual de Capacitación basado en diagnóstico

técnico y participativo: se recomienda establecer un Plan Anual de

Capacitación sustentado en diagnósticos de necesidades formativas elaborados con la participación activa del personal técnico y operativo. Este plan debe contemplar objetivos claros, indicadores de impacto, cronogramas definidos y mecanismos de evaluación, garantizando que la formación responda a las tareas reales del cargo y a los retos del entorno municipal. Esto permitirá reducir los riesgos de bajo rendimiento, decisiones erróneas y desmotivación laboral.

- 2. Implementar una estrategia de comunicación interna sobre los beneficios, avances y riesgos vinculados a la capacitación:** es fundamental desarrollar campañas internas que informen de manera clara, periódica y accesible los beneficios institucionales de la capacitación continua, así como los riesgos que supone su ausencia. Esta estrategia debe incluir testimonios de funcionarios, difusión de resultados alcanzados y espacios de reflexión para crear conciencia organizacional, especialmente en quienes no perciben aún la capacitación como una prioridad estratégica.
- 3. Garantizar la asignación sostenida de recursos financieros y humanos para la capacitación profesional del personal:** la Municipalidad debe blindar presupuestariamente la formación como una inversión estructural en el talento humano, no como un gasto discrecional. Esto implica garantizar recursos económicos, tiempo institucional y especialistas que permitan diseñar, ejecutar y evaluar procesos formativos de calidad, disminuyendo así el riesgo de improvisación, atención deficiente y pérdida de competencias clave.

5.2.5 Reconocimiento de la gestión administrativa en el proceso de capacitación

- 1. Establecer una planificación presupuestaria sostenida y prioritaria para la capacitación:** se recomienda incluir una partida específica, fija y plurianual en el presupuesto institucional destinada exclusivamente al desarrollo del talento humano. Esta medida permitirá garantizar la continuidad de los programas formativos, reducir las interrupciones por falta de recursos y asegurar la eficiencia operativa del proceso de capacitación.

- 2. Diseñar una política de equidad en el acceso a la capacitación externa:** Es necesario implementar un reglamento interno que defina criterios técnicos, inclusivos y transparentes para la asignación de cupos en capacitaciones con entidades externas. Este instrumento debe garantizar igualdad de oportunidades para todos los funcionarios, independientemente de su puesto o antigüedad, fortaleciendo la motivación, el sentido de pertenencia y la profesionalización del personal.

- 3. Monitorear y auditar regularmente la ejecución de recursos asignados a la formación:** con el fin de optimizar el uso del presupuesto destinado a capacitación, se sugiere establecer mecanismos periódicos de evaluación y auditoría sobre la ejecución financiera y el impacto de las actividades formativas. Esto permitirá hacer ajustes oportunos, justificar futuras asignaciones y consolidar la rendición de cuentas como parte de una gestión pública transparente y eficiente.

4. Establecer una estrategia institucional de divulgación normativa y

capacitación jurídica interna: se recomienda implementar un plan de socialización activa del reglamento institucional de capacitación y del marco jurídico aplicable, como el Código de Trabajo. Esta estrategia debe incluir:

- Jornadas informativas presenciales y virtuales por departamentos.
- Materiales de consulta accesibles (manuales, infografías y cápsulas informativas).
- Talleres dirigidos a todos los niveles jerárquicos sobre derechos y deberes en la formación institucional.

Este proceso permitirá fortalecer la apropiación normativa del personal, fomentar la transparencia en la gestión del conocimiento y generar una cultura organizacional basada en el cumplimiento del derecho a la capacitación.

5. Reestructurar la política de capacitación institucional con enfoque de

cumplimiento legal y cobertura equitativa: la Municipalidad debe revisar y actualizar su política de capacitación bajo un enfoque legalista, técnico y participativo. Se sugiere:

- Integrar mecanismos formales de monitoreo del cumplimiento de los derechos de capacitación.
- Establecer indicadores de cumplimiento normativo y cobertura efectiva.
- Garantizar procesos de planificación que aseguren el acceso equitativo y periódico a oportunidades formativas para todo el personal.

Con ello, se podrá reducir la brecha entre lo normado y lo ejecutado, asegurar el respeto a los derechos laborales y contribuir al fortalecimiento de una administración pública más profesional, transparente y comprometida con el desarrollo del talento humano.

6. Implementar un sistema institucional de evaluación del impacto de las capacitaciones: ante la falta de seguimiento postcapacitación evidenciada por el 64% del personal, se requiere establecer un sistema formal que permita medir, documentar y retroalimentar el efecto real de las acciones formativas en el desempeño funcional. Este sistema debe incluir:

- Indicadores de desempeño antes y después de la capacitación.
- Evaluaciones prácticas aplicadas al contexto laboral.
- Informes de impacto vinculados a los objetivos operativos del puesto.

Se garantiza la trazabilidad del aprendizaje y orientar decisiones estratégicas sobre inversión en formación, reduciendo la percepción de improductividad.

7. Crear e institucionalizar una estrategia de comunicación interna para las oportunidades formativas: frente al 93% del personal que reporta comunicación nula o intermitente sobre las capacitaciones, es urgente desarrollar una política de comunicación organizacional que contemple:

- Canales oficiales y accesibles (correo institucional, intranet, boletines físicos y digitales).
- Cronogramas anuales de capacitación anticipados.

- Responsable institucional de divulgación con funciones claramente definidas.

Se aumenta la participación informada, garantizar el acceso equitativo y reducir las percepciones de favoritismo o desorganización.

8. Reformular el diseño metodológico de las capacitaciones para incluir componentes de integración humana y trabajo en equipo: dado que el 64% del personal no percibe mejoras en el ambiente laboral tras las capacitaciones, se recomienda diseñar programas que combinen el desarrollo técnico con habilidades blandas, mediante:

- Talleres vivenciales, metodologías colaborativas y resolución de problemas reales en equipo.
- Formación en liderazgo, comunicación efectiva, empatía, y cultura de paz laboral.
- Espacios de integración interdepartamental con objetivos formativos comunes.

Se fortalece la cohesión organizacional, mejorar el clima institucional y elevar la motivación laboral como eje del desarrollo humano.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y UTILIZADA

Acosta, J. F., & Rodríguez, J. O. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 13-32. [https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60009-4](https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60009-4)

Álvarez, A. A. (2023, 2 mayo). Desafíos laborales en la Costa Rica actual. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/mayo-2023/4579-desafios-labores-en-la-costa-rica-actual>

Acreditación de competencias profesionales. (s/f). Educaweb.com <https://www.educaweb.com/contenidos/educativos/formacion-profesional-fp/acreditacion-competencias-profesionales/>

Actis, M. (2023). The evolution of social responsibility in local governments: A case study analysis. Universidad Nacional de Mar del Plata. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3818/1/actis-2023.pdf>

Anytime English. (2022). Tendencias en Capacitación y Desarrollo hacia 2022. <https://anytimeenglish.mx/tendencias-en-capacitacion-y-desarrollo-hacia-2022/>

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1978). Ley General de la Administración Pública (Ley N.º 6227). Publicada en La Gaceta N.º 102 del 30 de mayo de 1978.

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1998). Código Municipal (Ley N.º 7794). Publicado en La Gaceta N.º 94 del 18 de mayo de 1998.

Becker, GS (1962). Inversión en capital humano: un análisis teórico. Revista de Economía Política, 70(5), 9-49. <https://www.redalyc.org/pdf/111/11-146910004.pdf>

Buk, & Ibáñez, C. (2023, 4 diciembre). Tipos de capacitación laboral. Buk Colombia. <https://www.buk.co/blog/tipos-de-capacitacion-laboral>

Campana, D. (1976). Las contradicciones culturales del capitalismo. Libros básicos. <https://www.perseusacademic.com/viewbook/9780465091107>

Campana, D. (1976). Las contradicciones culturales del capitalismo. Libros básicos. https://indigenasdelperu.files.wordpress.com/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf

Carranza, A. (2024, 24 enero). Tendencias de capacitación que transformarán el desarrollo de talento en 2024. <https://www.crehana.com>. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/tendencias-de-capacitacion/>

Chávez-Rivas, P. I., & Heredia-Llatas, F. D. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1), 33978. <https://doi.org/10-.22458/rna.v14i2.3978>

Constitución Política de la República de Costa Rica. (1949). Constitución Política de Costa Rica. <https://www.constitucion.cr/constitucion/>

Costa Rica - Ley num. 2, de 27 de agosto de 1943, por la cual se sanciona el Código de Trabajo. (n.d.). https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=44102

De mayor acceso a internet, V. G., el acceso a una red colaborativa, S. C. C. U. E. A. P. E. L. D. y. R. Q. I., & la información., Q. P. el D. I. a. (s/f). *Lbustible y motor*. En este tránsito, la protección de los datos personales debe. [Ucr.ac.cr. http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/capitulo_6_prosic_2020.pdf](http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/capitulo_6_prosic_2020.pdf)

Delgado, J. C. S., & Alvarado, M. A. C. (s. f.). Propuesta metodológica de enseñanza y aprendizaje para innovar la educación superior. <https://www.redalyc.org/journal/666/66648525006/html/>

Efrén, M. M. (s. f.). El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un Asunto Local. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003

Efrén, M. M. (s. f.-b). Necesidades de ¿capacitación o formación? Su relevancia en los DNC. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000200006

Eee. (2024, 19 marzo). Cómo realizar un análisis de necesidades de capacitación. Escuela Europea de Excelencia. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/01/realizar-analisis-de-necesidades-de-capacitacion/>

Efrén, M. M. (2004). El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un Asunto Local. . https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003

Febles Acosta, J., & Oreja Rodríguez, J. (2008). Factores Externos E Internos Determinantes De La Orientación De La Cultura Estratégica De Las Empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 14(1), 13-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120247001>

Friedman, M. (1962). Capitalismo y libertad. Prensa de la Universidad de Chicago.

https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros_contenido_extra/50/49157_Capitalismo_y_libertad.pdf

Gómez, P. (2016). Modelos de desarrollo comunitario en América Latina: Una revisión teórica. Revista de Ciencias Sociales, 22(74), 1-18.

<https://www.redalyc.org/journal/1942/194274896001/html/>

González, R. (2017). Análisis de las prácticas de sostenibilidad en industrias latinoamericanas. Revista Espacios, 38(55), 29. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n55/a17v38n55p29.pdf>

González, A. (2022, 9 febrero). Retos y oportunidades en la empleabilidad y formación abordará foro de talento humano. La Republica. <https://www.la-republica.net/noticia/retos-y-oportunidades-en-la-empleabilidad-y-formacion-abordara-foro-de-talento-humano>

Hodgson, G. M., (2011). Qué son las instituciones?. Revista CS, (8), 17-53.

<https://www.redalyc.org/pdf/4763/476348371001.pdf>

IBM. (s. f.). ¿Qué es capacitación y desarrollo? <https://www.ibm.com/mx-es/topics/training-development>

Jhan. (2022, 29 marzo). Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC): Cómo y cuándo hacerlo. blog.latam.university. <https://blog.latam.university/blog/diagnostico-necesidades-capacitacion-dnc-como-cuando-hacerlo/>

Jiménez, E. A. C., & De Jesús Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>

Katia, P. M., Deysi, A. P., Katia, P. M., & Deysi, A. P. (s. f.-b). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2023000200006

Keynes, JM (1936). La teoría general del empleo, el interés y el dinero. Harcourt, Brace and World, Inc. http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic_historia-_mat_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/Teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20ocupaci%C3%B3n,%20el%20inter%C3%A9s%20y%20el%20dinero%20-%20%20John%20Maynard%20Keynes.pdf

López, C. (2021). Formación Continua en la Administración Pública: Retos y Oportunidades. Editorial del Caribe.

- López, M. (2017). Estrategias de enseñanza en contextos rurales: Un enfoque participativo. Universidad de La Salle. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Columbia/fce-unisalle/20170117011106/Estrategias.pdf>
- Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. <https://www.redalyc.org/journal/-290/29058775014/html/>
- Martínez, A. P., & Fernández, A. R. (2022). Desmitificando al ser humano desde la Economía Conductual. *Revista Humanidades*, 12(1), e49301. <https://doi.org/10.15517/h.v12i1.49301>
- Martínez, L. (2020). Factores psicológicos que influyen en el rendimiento laboral: Un estudio empírico. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(4), 101-120. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>
- Marx, K. (1867). Capital: una crítica de la economía política (Vol. 1). Clásicos de pingüinos. http://ecopol.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/202/2013-09/Marx_El-capital_Tomo-1_Vol-1.pdf
- Marx, K. (2008). El capital: Crítica de la economía política. Akal. <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/CAPTOM1.pdf>

Mendive. Revista de Educación. (s. f.) Vista de Mirada histórica al proceso de Capacitación en el Mundo |. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/-MendiveUPR/article/view/972/html>

Mercadotecnia, K. (n.d.). Importancia de los programas de capacitación del Capital Humano. <https://blog.kellyservices.com.mx/importancia-de-los-programas-de-capacitacion-del-capital-humano>

Miller, L. M. (2006). Experimentos de orientación teórica. Una discusión metodológica. EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales, 12, 89-110. <https://www.redalyc.org/pdf/2971/297124008004.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s.f.). Asuntos laborales. (n.d.). <https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/>

Moya, C. S. (2003, March 1). Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=12351&strTipM=T

Municipalidad de Esparza. (s/f). Muniesparza.go.cr. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://muniesparza.go.cr/>

Municipalidad de Esparza. (s/f). Muniesparza.go.cr. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://muniesparza.go.cr/>

Municipalidad de Esparza (2024). Municipalidad de Esparza. <https://muniesparza-go.cr/>

Municipalidad de Esparza (2024). Organigrama. Municipalidad de Esparza. <https://muniesparza-go.cr/organigrama>

Municipalidad de Esparza (2024). Historia del cantón. Municipalidad de Esparza. - <https://muniesparza-go.cr/articulo/200/historia-del-canton>

Municipalidad de Esparza (2024). ¿Quiénes somos? Municipalidad de Esparza. <https://muniesparza-go.cr/articulo/450/quienes-somos>

Municipalidad de Esparza (2024). Objetivos estratégicos. Municipalidad de Esparza. <https://muniesparza-go.cr/articulo/350/objetivos-estrategicos>

Municipalidad de Esparza. (s.f.). Programas y actividades municipales. <https://www.muni-esparza-go.cr/>

Municipalidad de Esparza. (s.f.). Áreas de acción y servicios municipales. Municipalidad de Esparza. <https://www.muni-esparza-go.cr/>

Municipalidad de Esparza. (2016). Plan Estratégico Municipal 2016–2020. Municipalidad de Esparza. <https://www.muni-esparza-go.cr/>

Municipalidad de Esparza. (2024). Ejecución presupuestaria 2024. Municipalidad de Esparza. <https://www.muni-esparza.go.cr/>

Municipalidad de Esparza. (s.f.). Historia de la Municipalidad de Esparza. Municipalidad de Esparza. <https://www.municipalidadesparza.go.cr/historia>

Martínez Aguilar, E. A., Rivera Salazar, D. S., Rodríguez Alvarado, R., & Schmidt Corea, M. (2023). Propuesta de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, durante el periodo 2022-2023. Universidad Nacional, Costa Rica. Recuperado de: https://repositorio.una.ac.cr/items/6aed1cb6-e097-4f8b-b4d6-5c18e469d3cc?utm_source

North, D. C. (2020). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Cambridge University Press.

Occasional Speeches And Writings Second Series (1959): Radhakrishnan S.: Free Download, Borrow, and Streaming: Internet Archive. (1859). Internet Archive. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.507265/page/n5/mode/2up>

Olivares, D. (2019, mayo 30). ¿En qué consiste el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas? MuyPymes.

<https://www.muypymes.com/2019/05/30/en-que-consiste-el-reconocimiento-de-las-competencias-profesionales-adquiridas>

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961006>

Pérez, J. (2014). Estrategias para la gestión educativa en entornos virtuales de aprendizaje. Universidad Rafael Bellosillo Chacín.
<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0080114/fase01.pdf>

Pérez, J. (2016). Estrategias Didácticas en la Capacitación de Funcionarios Públicos. Editorial Alianza.

Reich, RB (1991). “El trabajo de las naciones.” (n.d.).
https://www.iri.edu.ar/revistas/revista_dvd/revistas/revista%205/R5LEC.html

Rica, L. T. C. (2022). Derecho Laboral en Costa Rica: una Guía. Biz Latin Hub.
<https://www.bizlatinhub.com/es/derecho-laboral-en-costa-rica-una-guia/>

Rica, T. C. (n.d.). Capacitaciones en el área de recursos humanos en blog Costa Rica.
<https://www.tecoloco.co.cr/blog/capacitaciones-en-el-area-de-recursos-humanos.aspx>

Robert Reich (s.f.) El trabajo de las naciones 1 Hacia el capitalismo del siglo XXI. <https://docplayer.es/192875443-El-trabajo-de-las-naciones-1-hacia-el-capitalismo-del-siglo-xxi-robert-reich-cap-14-los-tres-trabajos-del-futuro.html>

S-COM: Davinsson Nunjar Flores. (n.d.-a). Sistema Costarricense de Información Jurídica. S-COM. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=190&nValor3=200&strTipM=TC

S-COM: Davinsson Nunjar Flores. (n.d.-b). Sistema Costarricense de Información Jurídica. S-COM. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197

S-COM: Davinsson Nunjar Flores. (n.d.-c). Sistema Costarricense de Información Jurídica. S-COM. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC

S-COM: Davinsson Nunjar Flores. (n.d.-d). Sistema Costarricense de Información Jurídica. S-COM. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53160&nValor3=110485&strTipM=TC

S-COM: Davinsson Nunjar Flores. (n.d.-e). Sistema Costarricense de Información Jurídica. S-COM. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=94469&nValor3=125786&strTipM=TC

Scott, W. R. (2018). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). SAGE Publications.

Sen, A. (1999). El desarrollo como libertad. Libros de anclaje. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/283801/desarrollo-como-libertad-por-amartya-sen/>

Sen, A. (1999). El desarrollo como libertad. Libros de anclaje. <https://www.redalyc.org/pdf/539/53905501.pdf>

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Planeta. https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf

Smith, A. (1776). Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones. W. Strahan y T. Cadell. https://www.marxists.org/espanol/smith_adam/1776/riqueza/index.htm

Smith, A. (2012). La riqueza de las naciones. Editorial Alianza.
https://www.alianzaeditorial.es/primer_capitulo/la-riqueza-de-las-naciones.pdf

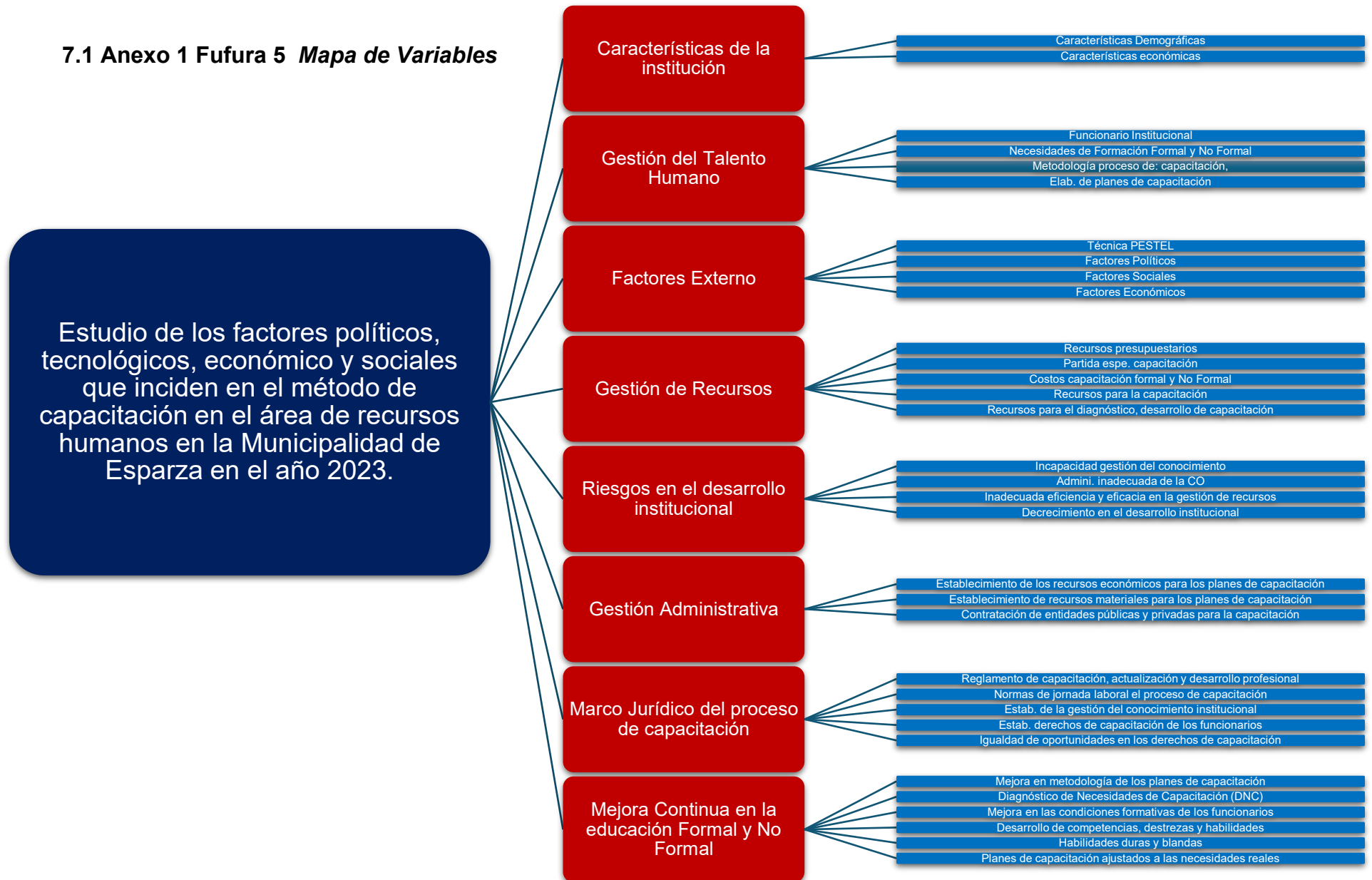
Software DELSOL. (2022, November 17). Empleador: ¿Qué es, qué obligaciones y derechos tiene? <https://www.sdelisol.com/glosario/empleador/#>

Vista de Crítica a la teoría del capital humano, educación y desarrollo socioeconómico Revista Ensayos Pedagógicos. (s. f.-b). <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/11329/14494>

Yudayly, S. R., De la Caridad, N. G. L., Yudayly, S. R., & De la Caridad, N. G. L. (s. f.). Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación en organizaciones de información científica tecnológica. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132021000200012

ANEXOS

7.1 Anexo 1 Fufura 5 *Mapa de Variables*



7.2 Anexo 2 Tabla 10 Contexto general de la investigación desde la problemática, escenarios y la selección de variables del proceso

Pregunta Generadora	Hipótesis primaria	Objetivo General	Objetivos Específicos	Sub Pregunta	Hipótesis Secundaria	Constructos (Variable Independiente)	Referentes (Variable Dependiente)
¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023?	H1: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación y aplicación de los planes de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, debido a una débil gestión estratégica del área de Talento Humano, limitada asignación de recursos y escasa participación del personal en los procesos de diagnóstico y evaluación formativa.	Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023	Establecer la metodología de los planes de capacitación, adiestramiento, actualización e inducción que emplea por el área de Gestión del Talento Humano la Municipalidad de Esparza, que les permita reconocer el diagnóstico y las necesidades de formación formal y no formal que requieren los funcionarios de la institución	¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de capacitación formal y no formal del personal funcionario en la Municipalidad de Esparza durante el período 2023?	H2: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos inciden de forma directa en la gestión de los recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza, limitando su eficacia debido a cambios en las prioridades institucionales, restricciones presupuestarias, rezago tecnológico y escaso vínculo con las demandas sociales actuales.	Características de la institución	Características Demográficas
							Características económicas
						Gestión del Talento Humano	Funcionario Institucional
							Necesidades de Formación Formal y No Formal
							Metodología empleada en el proceso de: capacitación, adiestramiento, actualización e inducción
							Elaboración de planes de capacitación

Pregunta Generadora	Hipótesis primaria	Objetivo General	Objetivos Específicos	Sub Pregunta	Hipótesis Secundaria	Constructos (Variable Independiente)	Referentes (Variable Dependiente)
¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023?	H1: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación y aplicación de los planes de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, debido a una débil gestión estratégica del área de Talento Humano, limitada asignación de recursos y escasa participación del personal en los procesos de diagnóstico y evaluación formativa.	Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023	Analizar los factores externos que inciden notablemente en la gestión de los recursos orientados para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación que emplea el área de Gestión del Talento Humano, a fin de la determinación los probables riesgos que impidan el adecuado desarrollo y crecimiento institucional.	¿Qué factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos influyen en la gestión de recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza durante el año 2023? ¿Qué riesgos perciben las autoridades y el personal sobre la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación ante limitaciones presupuestarias o decisiones administrativas?	H3: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales externos inciden de forma directa en la gestión de los recursos destinados al diagnóstico, diseño e implementación de los planes de capacitación en la Municipalidad de Esparza, limitando su eficacia debido a cambios en las prioridades institucionales, restricciones presupuestarias, rezago tecnológico y escaso vínculo con las demandas sociales actuales. H4: Las autoridades y el personal de la Municipalidad de Esparza perciben que la continuidad, eficacia y sostenibilidad de los procesos de capacitación se ven comprometidas por limitaciones presupuestarias recurrentes y decisiones administrativas centralizadas, lo cual genera incertidumbre en la planificación formativa y debilita los procesos de mejora continua del talento humano	Factores Externo	Técnica PESTEL
						Factores Externo	Factores Políticos
							Factores Sociales
							Factores Económicos
						Gestión de Recursos	Recursos presupuestarios
							Partida específica para la capacitación
							Costos que incurre la capacitación formal y No Formal
							Recursos de infraestructura física, material y tecnológica para la capacitación
							Recursos para el diagnóstico, desarrollo y aplicación de los planes de capacitación
						Riesgos en el desarrollo institucional	Incapacidad gestión del conocimiento
							Administración inadecuada de la Cultura Organizacional
							Inadecuada eficiencia y eficacia en la gestión de recursos
							Decrecimiento en el desarrollo institucional

Pregunta Generadora	Hipótesis primaria	Objetivo General	Objetivos Específicos	Sub Pregunta	Hipótesis Secundaria	Constructos (Variable Independiente)	Referentes (Variable Dependiente)
¿De qué manera inciden los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales en el proceso de capacitación gestionado por el área de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, en relación con la planificación y aplicación de planes de formación formal y no formal dirigidos a sus funcionarios, durante el periodo 2023?	H1: Los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales inciden negativamente en la planificación y aplicación de los planes de capacitación formal y no formal en la Municipalidad de Esparza, debido a una débil gestión estratégica del área de Talento Humano, limitada asignación de recursos y escasa participación del personal en los procesos de diagnóstico y evaluación formativa.	Estudiar el proceso de capacitación que emplea el área de Gestión de Talento Humano de la Municipalidad de Esparza, mediante un proceso de investigación, a fin de determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden notablemente en el proceso de gestión de recursos que permite la aplicación de planes para la formación formal y no formal de los funcionarios, durante el período 2023	Reconocer la gestión administrativa adecuada para el establecimiento de los recursos económicos y materiales que permitan aplicar planes de capacitación conducentes a la mejora continua de las condiciones formativas de los funcionarios a fin de impulsar sus competencias, destrezas, habilidades duras y blandas.	¿De qué manera la gestión administrativa incide en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales para implementar planes de capacitación que fortalezcan las habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza?	H5: Una gestión administrativa eficaz incide positivamente en la disponibilidad y asignación de recursos económicos y materiales, facilitando la implementación de planes de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades duras y blandas del personal en la Municipalidad de Esparza H6: La Municipalidad de Esparza define la asignación de recursos formativos con base en criterios técnicos y administrativos que priorizan el perfil profesional y las funciones operativas del personal, con el propósito de optimizar el desempeño institucional y la calidad del servicio público.	Gestión Administrativa	Establecimiento de los recursos económicos para los planes de capacitación
							Establecimiento de recursos materiales para los planes de capacitación
							Contratación de entidades públicas y privadas para la capacitación
						Marco Jurídico del proceso de capacitación	Reglamento de capacitación, actualización y desarrollo profesional
							Normas de jornada laboral en relación con el proceso de capacitación
							Establecimiento de la obligatoriedad de la gestión del conocimiento institucional
							Establecimiento de los derechos de capacitación de los funcionarios
							Igualdad de oportunidades en los derechos de capacitación
						Mejora Continua en la educación Formal y No Formal	Mejora en metodología de los planes de capacitación
							Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)
							Mejora en las condiciones formativas de los funcionarios
							Desarrollo de competencias, destrezas y habilidades
							Habilidades duras y blandas
							Planes de capacitación ajustados a las necesidades reales

Fuente: elaboración propia con datos Capítulo I Marco Referencial, Marco Teórico y Marco Metodológico, 2024

7.3 Anexo 3 Instrumento – Hoja de Observación

Análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que inciden en el método de e capacitación

I Parte: Características generales – Ficha técnica de la Municipalidad de Esparza

1. Ubicación de la institución
Establecer la ubicación con dirección en cuanto a cantón y distrito. Hacer una redacción acerca de esto que explique bien su ubicación.
2. Naturaleza Jurídica de la institución
Establecer en forma amplia la naturaleza jurídica de la institución con gobierno local y como entidad que gobierna el cantón, su participación relevante
3. Actividades que desarrollo la institución
Se indica las actividades principales

4. Campo de acción de la institución en cuanto a sus actividades principales

Indica cuales el abordaje de sus actividades como gobierno local acorde con su naturaleza jurídica

5. Años de existencia de la institución

Indicar los años y el tiempo de constitución

6. Cantidad de departamentos que se compone la municipalidad

Indicar la composición departamental los principales con jefatura

7. Ingresos aproximados de la municipalidad

Indicar los datos aproximados

II Parte: Ficha técnica de la institución

Aspectos	Descripción
Ubicación de la institución	
Naturaleza Jurídica de la institución	
Actividades que desarrollo la institución	
Campo de acción de la institución en cuanto a sus actividades principales	
Años de existencia de la institución	
Cantidad de departamentos que se compone la municipalidad	
Ingresos aproximados de la municipalidad	

7.4 Anexo 4 Accesos a instrumento – entrevista y encuesta

Los instrumentos correspondientes a la entrevista y a la encuesta fueron aplicados por medio de Google Forms, con la finalidad de tener acceso al respecto se adjunta el acceso a los instrumentos. Asociado a eso, se puede contemplar mediante las tablas operacionales de variables.

Entrevista: Dirigida a las autoridades de la Municipalidad de Esparza, Link <https://forms.gle/Bcb9y57z42mw1wCv9>

Encuesta: Dirigida a los funcionarios de la Municipalidad de Esparza, Link <https://forms.gle/dDhBGLXQbceqBdcr5>

7.4.1 Anexo 4.1 Instrumento Entrevista dirigida a las autoridades de la Municipalidad de Esparza



Entrevista - Estudio de los factores políticos, tecnológicos, económico y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de recursos humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023

Estimados señores:

Reciban un cordial saludo.

Actualmente se lleva a cabo un estudio que pretende generar un análisis acerca de los factores políticos, tecnológicos, económico y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de recursos humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023. Por lo que, en forma respetuosa, se le solicita responder a la presente entrevista, con el objetivo de recabar los datos necesarios, que permitan un análisis sustantivo con principales hallazgos que propicien el proceso de toma de decisiones.

Es importante indicar, que la información que proporcione enriquecerá en gran medida este estudio, por lo que los datos se utilizarán en estricto apego con el propósito para el cual fue creado, es decir, la información será tratada con estricta confidencialidad, en acatamiento a las disposiciones establecidas en la normativa costarricense sobre el tratamiento de datos de las personas, tal cual lo determina la Ley 8968 "Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales".

Agradecemos el tiempo y espacio con el que nos brinda la información, ya que para esta investigación su aporte constituye un elemento enriquecedor y orientador sobre los resultados finales, de tal manera que permita establecer la realidad para la apuesta de recomendaciones que buscan una mejora continua para las asociaciones y en gran medida para el crecimiento y desarrollo profesional esperado.

Nuevamente muchas gracias.

berleotte@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

I Parte Características de la institución

En esta sección se desarrollan preguntas que buscan caracterizar a la entidad objeto de estudio

A. Características demográficas y económicas

En esta sección se consultan preguntas sobre la ubicación y composición de la municipalidad, así como de la economía

1. Años de existencia de la institución?

- ☐ 1. 5 años a 10 años
- ☐ 2. 11 años a 30 años
- ☐ 3. 31 años a 50 años
- ☐ 4. 51 años a 60 años
- ☐ 4. Más de 60 años

2. ¿Cuál es la cantidad de empleados que trabajan en la institución?

Tu respuesta

3. ¿Cuáles son los ingresos aproximados?

Tu respuesta

Atrás

Siguiente

Página 2 de 7 Borrar formulario

II Parte Métodos en la gestión de desarrollo de planes y metodologías para el proceso de capacitación

En esta sección elaboran una serie de consultas acerca de los métodos, aplicaciones en materia de Necesidades de Formación Formal y No Formal

A. Elaboración de planes de capacitación

En esta sección se consultan acerca de los planes y metodologías que se llevan a cabo para contar con programas de capacitación.

4. ¿Cuenta en la actualidad su departamento con un plan de capacitación institucional?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

5. ¿Quiénes participan en la elaboración de un plan de capacitación o al un instrumento similar ?

Esta es una pregunta de respuesta múltiple, puede seleccionar varias

- ☐ 1. Alcalde y direcciones
- ☐ 2. Jefaturas de departamento
- ☐ 3. Encargado/a de Recursos Humanos
- ☐ 4. Funcionarios/as de forma participativa
- ☐ 5. Consultores externos
- ☐ 6. No participa ningún actor específico

6. ¿Considera que el plan de capacitación o instrumento responde a las necesidades reales del personal?

- ☐ 1. Totalmente de acuerdo
- ☐ 2. De acuerdo
- ☐ 3. En desacuerdo
- ☐ 4. Totalmente en desacuerdo

7. ¿Con qué frecuencia se actualiza el plan de capacitación en su institución?

- ☐ 1. Anualmente
- ☐ 2. Semestralmente
- ☐ 3. Según demanda / necesidad
- ☐ 4. No se actualiza

B. Metodología proceso de: capacitación

En este apartado se establecen las metodologías para la oportunidad de contar con planes de capacitación

8. ¿Qué metodologías utiliza el departamento de Recursos Humanos para identificar las necesidades de capacitación del personal?

Esta pregunta es de respuesta múltiple, puede marcar varias opciones

- ☐ 1. Aplican algún diagnóstico participativo (entrevistas, encuestas, focus groups)
- ☐ 2. Se recurre al análisis de desempeño o evaluaciones anuales para definir contenidos y prioridades de formación
- ☐ 3. La elaboración del plan se basa en algún modelo de competencias laborales o en perfiles de puesto
- ☐ 4. Han utilizado metodologías como el análisis FODA
- ☐ 5. Utilizan matriz de brechas para definir las áreas críticas a capacitar
- ☐ 6. Integran los aportes de jefaturas o colaboradores en la planificación metodológica del plan de capacitación
- ☐ Otro: _____

9. ¿Existe una evaluación de impacto o retroalimentación sobre las metodologías aplicadas en capacitaciones anteriores para mejorar la programación futura?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

10. Toman aspectos relevantes en cuanto a las evaluaciones para la mejora de los planes lo siguiente:

Esta pregunta es de respuesta múltiple, puede marcar varias

- ☐ 1. Recomendaciones metodológicas para fortalecer el proceso de programación de capacitaciones institucionales
- ☐ 2. Criterios con base en la experiencia para priorizar temas dentro del plan anual de capacitación
- ☐ 3. Aportes de la jefaturas con base en las necesidades y la experiencia por departamento
- ☐ 4. Metodologías formativas (presenciales, virtuales, mixtas) se consideran más efectivas según las evaluaciones anteriores

C. Necesidades de Formación Formal y No Formal

En este apartado se establecen las condiciones para las capacitaciones necesarias según los planes y metodología

11. Dentro de su plan de capacitación toman en cuenta capacitaciones de tipo:

- ☐ 1. Educación Formal: carrera universitaria
- ☐ 2. Educación No formal: cursos cortos, seminarios, cursos libres, talleres. .
- ☐ 3. Ambas modalidades se impulsan
- ☐ 4. Ninguna de las anteriores

12. ¿Ha encontrado limitaciones para implementar o gestionar procesos de formación formal o no formal?

- ☐ 1. Si (Debe responder la pregunta 12.1)
- ☐ 2. No

12.1 Si su respuesta es afirmativa indique cuáles son las limitaciones que se han encontrado para gestionar la formación formal o no formal.

Tu respuesta

13. ¿Considera que la oferta de formación responde a los desafíos actuales del puesto de trabajo y las competencias requeridas?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

14. ¿Cuál es la modalidad más frecuente en la capacitación que ha brindado en la institución?

Esta pregunta es de respuesta múltiple, puede marcar varias opciones

- ☐ 1. Presencial
- ☐ 2. Virtual
- ☐ 3. Híbrida (combinación de ambas)

15. ¿Considera que las metodologías utilizadas en las capacitaciones han sido efectivas para el aprendizaje del personal?

- ☐ 1. Muy efectivas
- ☐ 2. Medianamente efectivas
- ☐ 3. Poco efectivas
- ☐ 4. Nada efectivas

16. ¿Qué tipo de actividades metodológicas son más comunes en las capacitaciones que ha recibido?

Esta pregunta es de respuesta múltiple, puede marcar varias opciones

- ☐ 1. Actividades prácticas
- ☐ 2. Dinámicas grupales
- ☐ 3. Análisis de casos reales
- ☐ 4. Presentaciones magistrales
- ☐ 5. Uso de simulaciones o tecnología

III Parte Análisis de factores externos que incidan en la gestión de recursos

En esta sección se analizan factores externos que incidan en la toma de decisiones para el proceso de capacitación.

A. Factores Externos - Políticos

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

17. ¿Considera que los cambios políticos o administrativos influyen en la asignación de recursos para capacitación? *

- ☐ 1. Sí, significativamente
- ☐ 2. Parcialmente
- ☐ 3. No influyen

18. ¿Las decisiones políticas afectan la continuidad de los planes de formación del personal?

- ☐ 1. Si (Debe responder la pregunta 18.1)
- ☐ 2. No (Debe responder la pregunta 18.2)

18.1 ¿Por qué las decisiones políticas afectan la continuidad de los planes de formación del personal?

Tu respuesta

18.2 ¿Por qué las decisiones políticas no afectan la continuidad de los planes de formación del personal?

Tu respuesta

B. Factores Externos - Sociales

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

19. ¿Considera que en la Municipalidad de Esparza se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

20. ¿La formación y desarrollo del personal está contemplado como un valor organizacional en la misión, visión o políticas institucionales?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

21. ¿La alta dirección y jefaturas muestran interés y compromiso con los procesos de capacitación del personal?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

22. ¿Considera que el liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de la cultura de mejora continua?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

C. Factores Externos - Económicos

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

23. ¿Cuál ha sido el presupuesto promedio asignado anualmente para capacitaciones durante los últimos tres años?

- ☐ 1. Bajo
- ☐ 2. Medio
- ☐ 3. Alto
- ☐ 4. No se asigna

24. ¿Ha enfrentado restricciones presupuestarias que limiten la ejecución de planes de formación?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

25. ¿Qué impacto ha tenido esto?

Tu respuesta

26. ¿Qué fuente de financiamiento utilizan prioritariamente para capacitación?

- ☐ 1. Recursos propios
- ☐ 2. Apoyo estatal
- ☐ 3. Convenios externos
- ☐ Otro: _____

D. Factores Externos - Tecnológicos

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

27. ¿Cuenta la Municipalidad con infraestructura tecnológica suficiente para ofrecer capacitación virtual o híbrida?

- ☐ 1. Sí totalmente
- ☐ 2. Parcialmente
- ☐ 3. No

28. ¿Qué tipo de tecnología se utiliza en los procesos de formación? (marque todas las que apliquen)

Esta pregunta es de respuesta múltiple, por lo que puede responder varias

- ☐ 1. Plataformas virtuales (ej. Moodle, Teams)
- ☐ 2. Simuladores o software especializado
- ☐ 3. Cursos multimedia interactivos
- ☐ 4. No se utiliza tecnología

29. ¿Qué limitaciones tecnológicas enfrenta actualmente para ejecutar planes de capacitación?

Tu respuesta

Atrás

Siguiente

Página 4 de 7 Borrar formulario

IV Parte Gestión de recursos

En esta sección se efectúan preguntas asociadas a la gestión de recursos que la municipalidad efectúa para lograr los procesos de capacitación

30. ¿La institución cuenta con presupuesto asignado exclusivamente para la capacitación del personal?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

31. ¿Con qué frecuencia se ejecuta el presupuesto destinado a capacitación en su totalidad?

- ☐ 1. Cada año presupuestario
- ☐ 2. Cuando hay posibilidades
- ☐ 3. No se planifica por falta de recursos

32. ¿Se asigna tiempo y recursos específicos para el análisis y diseño de los programas de capacitación?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

33. ¿Considera que los espacios físicos, equipos y recursos tecnológicos disponibles son adecuados para impartir las capacitaciones?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

34. ¿La institución contrata personal especializado para impartir las capacitaciones?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

35. ¿La municipalidad asigna recursos para realizar diagnósticos?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

36. ¿Considera que los recursos asignados son significativos para los planes de capacitación?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

Atrás

Siguiente

Página 5 de 7 Borrar formulario

V. Parte Riesgos en el desarrollo institucional

En esta sección se consultan preguntas asociadas a los riesgos institucionales al no contar con capacitaciones

37. De no contar la municipalidad con procesos adecuados de capacitación podría suceder lo siguiente

Esta pregunta es de respuesta múltiple, por lo que puede responder varias

- ☐ 1. Incapacidad de gestión adecuada
- ☐ 2. Mala atención del cliente
- ☐ 3. Poco rendimiento en las labores de los funcionarios
- ☐ 4. Desmotivación de los funcionarios por falta de competencias
- ☐ 5. Desconocimiento de los funcionarios en ciertas labores específicas

[Atrás](#)

[Siguiendo](#)

 Página 6 de 7 [Borrar formulario](#)

VI Parte Reconocimiento de la gestión administrativa en el proceso de capacitación

En esta sección se establecen consultas de tipo gestión administrativa, jurídica y mejora continua en el proceso de capacitación.

A. Gestión Administrativa

En esta sección las preguntas van asociadas hacia las gestiones que se requieren para el proceso de capacitación

38. ¿Han tenido algún estancamiento en las capacitaciones por falta de recursos materiales y presupuestarios?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

39. ¿Promueve la municipalidad la contratación de entidades de alto perfil para capacitar a los funcionarios?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

40. ¿Se planea alguna provisión presupuestaria para la contratación de entidades con alto perfil que capacite a los funcionarios?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

B. Marco jurídico

En esta sección se realizan consultas de asociadas hacia la normativa y a la oportunidad e capacitación de los funcionarios

41. ¿Cuenta la municipalidad con los siguientes elementos dentro de su marco jurídico?

Esta respuesta es de respuesta múltiple por lo que puede marcar más de una opción

- ☐ 1. Reglamento de capacitaciones
- ☐ 2. Manuales procesos para capacitación
- ☐ 3. Aplicación del Código de Trabajo en pleno derecho de la capacitación e los trabajadores

42. ¿Cuenta la municipalidad en materia de un área de espacio del conocimiento?

Esta respuesta es de respuesta múltiple por lo que puede marcar más de una opción

- ☐ 1. Cuentan con un área en recursos humano de un área del conocimiento.
- ☐ 2. Se gestionan los recursos necesarios
- ☐ 3. Se incentiva la departamento en se crecimiento y desarrollo del área
- ☐ 4. Los funcionarios cuentan con información de su existencia.

43. Tienen acceso los funcionarios en igualdad de condiciones a lo siguiente

Esta respuesta es de respuesta múltiple por lo que puede marcar más de una opción

- ☐ 1. Becas (nacionales e internacionales)
- ☐ 2. Opciones de capacitación (nacionales e)
- ☐ 3. Beneficios en el área de conocimiento
- ☐ 4. variedad en tipos de becas (económica o tiempo)

C. Mejora continua

En este espacio se realizan preguntas asociadas a la mejora y evaluación de los procesos de capacitación.

44. ¿Se comunican de forma clara y oportuna las oportunidades de capacitación a todo el personal?

- ☐ 1. Siempre
- ☐ 2. Algunas veces
- ☐ 3. No

45. ¿La Municipalidad realiza diagnósticos de necesidades de capacitación (DNC) como parte de la planificación anual del área de Recursos Humanos?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

46. ¿Qué métodos se utilizan para identificar las necesidades de capacitación del personal?

Esta respuesta es de respuesta múltiple por lo que puede marcar más de una opción

- ☐ 1. Encuestas
- ☐ 2. Reuniones con jefaturas
- ☐ 3. Evaluación de desempeño

47. ¿Se evalúa la efectividad de las capacitaciones en términos de aplicación práctica en el puesto de trabajo?

- ☐ 1. Siempre
- ☐ 2. Algunas veces
- ☐ 3. No

48. ¿Ha observado mejoras en el clima organizacional como resultado de procesos de formación y capacitación?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

49. ¿Considera que los funcionarios han logrado mejorar a través de las capacitaciones?

Esta respuesta es de respuesta múltiple por lo que puede marcar más de una opción

- ☐ 1. Mejores competencias
- ☐ 2. Incremento habilidades
- ☐ 3. Incremento de destrezas
- ☐ 4. Mayor compromiso con la entidad
- ☐ 5. Mejora en la disposición de sus labores
- ☐ 6. Oportunidades de reclasificación para escalar puestos mejores

[Atrás](#)[Enviar](#)[Página 7 de 7](#)[Borrar formulario](#)

7.4.2 Anexo 4.2 Instrumento Encuesta dirigida a los funcionarios de la Municipalidad de Esparza



Encuesta - Estudio de los factores políticos, tecnológicos, económico y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de recursos humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023

Estimados señores:

Reciban un cordial saludo.

Actualmente se lleva a cabo un estudio que pretende generar un análisis acerca de los factores políticos, tecnológicos, económico y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de recursos humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023 . Por lo que, en forma respetuosa, se le solicita responder a la presente entrevista, con el objetivo de recabar los datos necesarios, que permitan un análisis sustantivo con principales hallazgos que propicien el proceso de toma de decisiones.

Es importante indicar, que la información que proporcione enriquecerá en gran medida este estudio, por lo que los datos se utilizarán en estricto apego con el propósito para el cual fue creado, es decir, la información será tratada con estricta confidencialidad, en acatamiento a las disposiciones establecidas en la normativa costarricense sobre el tratamiento de datos de las personas, tal cual lo determina la Ley 8968 "Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales".

Agradecemos el tiempo y espacio con el que nos brinda la información, ya que para esta investigación su aporte constituye un elemento enriquecedor y orientador sobre los resultados finales, de tal manera que permita establecer la realidad para la apuesta de recomendaciones que buscan una mejora continua para las asociaciones y en gran medida para el crecimiento y desarrollo profesional esperado.

Nuevamente muchas gracias.

berleotte@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

 No compartido 

I Parte Características de la institución

En esta sección se desarrollan preguntas que buscan caracterizar a la entidad objeto de estudio

I Parte Características de la institución

En esta sección se consultan preguntas sobre la ubicación y composición de la municipalidad, así como de la economía

1. Indique su género *

- ☐ 1. Femenino
- ☐ 2. Masculino
- ☐ 3. Fluido

2. Establezca su edad según los siguientes rangos *

- ☐ 1. Menos de 20 años
- ☐ 2. De 21 años a 30 años
- ☐ 3. De 31 años a 40 años
- ☐ 4. De 41 años a 50 años
- ☐ 5. Más de 51 años

3. ¿Cuál es su estado civil? *

- ☐ 1. Soltero
- ☐ 2. Casado
- ☐ 3. Unión libre
- ☐ 4. Divorciado
- ☐ 5. Viudo

4. Establezca su domicilio acorde con: Cantón *

- ☐ 1. Puntarenas
- ☐ 2. Esparza
- ☐ 3. Montes de Oro
- ☐ 4. Orotina
- ☐ 5. San Mateo

5. Su nivel de escolaridad es la siguiente: *

- ☐ 1. Primaria incompleta
- ☐ 2. Primaria completa
- ☐ 3. Secundaria incompleta
- ☐ 4. Secundaria completa
- ☐ 5. Parauniversitaria incompleta
- ☐ 6. Parauniversitaria completa
- ☐ 7. Universitaria incompleta
- ☐ 8. Universitaria completa

6. Indique el departamento en el cual labora en la Municipalidad *

Tu respuesta

7. Indique los años de servicio según el rango *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 año a 5 años
- ☐ De 5 años a 10 años
- ☐ De 10 años a 15 años
- ☐ Más de 15 años

Atrás

Siguiente

Página 2 de 7 Borrar formulario

II Parte Métodos en la gestión de desarrollo de planes y metodologías para el proceso de capacitación

En esta sección elaboran una serie de consultas acerca de los métodos, aplicaciones en materia de Necesidades de Formación Formal y No Formal

A. Elaboración de planes de capacitación

En esta sección se consultan acerca de los planes y metodologías que se llevan a cabo para contar con programas de capacitación.

8. ¿Está usted al tanto de la existencia de un plan de capacitación institucional en la Municipalidad? *

- ☐ 1. Sí, estoy plenamente informado(a)
- ☐ 2. He escuchado sobre el plan, pero no tengo detalles
- ☐ 3. No, no tengo conocimiento de que exista un plan

9. ¿Quiénes participan en la elaboración del plan de capacitación? *

- ☐ 1. Alcalde y direcciones
- ☐ 2. Jefaturas de departamento
- ☐ 3. Encargado/a de Recursos Humanos
- ☐ 4. Funcionarios/as de forma participativa
- ☐ 5. Consultores externos
- ☐ 6. No participa ningún actor específico

10. ¿Quién considera usted que lidera principalmente la elaboración del plan de capacitación institucional? *

- ☐ 1. Alcalde y direcciones
- ☐ 2. Jefaturas de departamento
- ☐ 3. Encargado/a de Recursos Humanos
- ☐ 4. Funcionarios/as de forma participativa
- ☐ 5. Consultores externos
- ☐ 6. No tengo conocimiento de quien lo lidera

11. ¿Ha sido usted consultado(a) o ha participado en alguna instancia relacionada con la elaboración o retroalimentación de planes de capacitación? *

- ☐ 1. Sí, de forma activa y directa
- ☐ 2. Sí, de forma indirecta (por medio de encuestas, reuniones, etc.)
- ☐ 3. No, pero me gustaría participar
- ☐ 4. No, y no estoy interesado(a)
- ☐ 5. No estoy seguro(a)

12. ¿En qué medida considera usted que el plan de capacitación institucional responde a sus necesidades reales de formación o desarrollo profesional? *

- ☐ 1. Totalmente
- ☐ 2. En buena medida
- ☐ 3. Poco
- ☐ 4. Nada
- ☐ 5. No tengo conocimiento de un plan de capacitación

13. ¿Con qué frecuencia ha percibido usted que se revisa, actualiza o adapta el plan de capacitación en la institución? *

- ☐ 1. Anualmente
- ☐ 2. Semestralmente
- ☐ 3. Según demanda o necesidad puntual
- ☐ 4. No tengo conocimiento de actualizaciones
- ☐ 5. No se actualiza (que yo sepa)

14. ¿De qué forma ha sido diagnosticada su necesidad de capacitación dentro de la institución? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. A través de entrevistas, encuestas o focus group
- ☐ 2. Mediante evaluaciones de desempeño o autoevaluaciones
- ☐ 3. A partir del perfil de puesto o competencias laborales
- ☐ 4. Mediante metodologías como análisis FODA
- ☐ 5. A través de una matriz de brechas (lo que requiere vs lo que se domina)
- ☐ 6. No se me ha diagnosticado ninguna necesidad de capacitación
- ☐ 7. No sé / No tengo conocimiento

15. ¿Ha sido usted parte del proceso de diagnóstico o planificación de las capacitaciones en algún momento? *

- ☐ 1. Sí, de forma activa (participé en entrevistas, grupos o reuniones)
- ☐ 2. Sí, pero solo mediante encuestas o formularios
- ☐ 3. No, pero me gustaría ser considerado(a)
- ☐ 4. No he sido parte ni me interesa
- ☐ 5. No sé / No recuerdo

B. Metodología proceso de: capacitación

En este apartado se establecen las metodologías para la oportunidad de contar con planes de capacitación

14. ¿Ha participado usted en algún proceso de retroalimentación o evaluación posterior a una capacitación en la Municipalidad? *

- ☐ 1. Sí, se me ha solicitado mi opinión al finalizar las capacitaciones
- ☐ 2. No, nunca se me ha pedido retroalimentación
- ☐ 3. No he participado en capacitaciones recientes
- ☐ 4. No estoy seguro(a)

17. ¿Cree usted que la información recabada en esas evaluaciones es utilizada para mejorar futuras capacitaciones? *

- ☐ 1. Sí, se nota una mejora en los contenidos y metodologías
- ☐ 2. Sí, pero solo en algunos casos
- ☐ 3. No, no se ven cambios significativos
- ☐ 4. No lo sé / no tengo criterio para responder

18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que se consideran en la mejora de los planes de capacitación institucional? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Recomendaciones que dan los funcionarios después de recibir la capacitación
- ☐ 2. Experiencias previas (lo que funcionó o no en otras capacitaciones)
- ☐ 3. Aportes y sugerencias de las Jefaturas por departamento
- ☐ 4. Uso de metodologías formativas diversas (presencial, virtual, mixta)
- ☐ 5. No se toman en cuenta aspectos anteriores
- ☐ 6. No tengo conocimiento sobre cómo se mejora el plan

C. Necesidades de Formación Formal y No Formal

En este apartado se establecen las condiciones para las capacitaciones necesarias según los planes y metodología

19. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted en la Municipalidad en el marco del plan institucional de capacitación? *

- ☐ 1. Educación formal (carrera universitaria, grado académico)
- ☐ 2. Educación no formal (cursos cortos, talleres, seminarios, charlas, etc.)
- ☐ 3. Ambas
- ☐ 4. No he recibido ninguna capacitación

20. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones? *

- ☐ 1. Una vez al año
- ☐ 2. Cada seis meses
- ☐ 3. Trimestralmente
- ☐ 4. No hay frecuencia definida

21. ¿Qué tipo de capacitación considera usted más útil para su desarrollo profesional dentro de la institución? (selección única) *

- ☐ 1. Educación formal (carrera universitaria)
- ☐ 2. Educación no formal (talleres, seminarios, charlas)
- ☐ 3. Ambas
- ☐ 4. No sabría decirlo

22. ¿Cuál modalidad ha sido más utilizada en las capacitaciones que usted ha recibido en la Municipalidad? *

- ☐ 1. Presencial
- ☐ 2. Virtual
- ☐ 3. Híbrida (combinación de ambas)
- ☐ 4. No he recibido capacitación

23. ¿Estas capacitaciones han sido programadas con anticipación? *

- ☐ 1. Sí, con suficiente antelación
- ☐ 2. Parcialmente
- ☐ 3. No, se informa con poco tiempo

24. ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted con las capacitaciones ofrecidas? *

- ☐ 1. Muy satisfecho(a)
- ☐ 2. Satisfecho(a)
- ☐ 3. Poco satisfecho(a)
- ☐ 4. Insatisfecho(a)

25. ¿Considera usted que las capacitaciones recibidas son adecuadas según su puesto y funciones? *

- ☐ 1. Totalmente adecuadas
- ☐ 2. Adecuadas en su mayoría
- ☐ 3. Poco adecuadas
- ☐ 4. Nada adecuadas
- ☐ 5. No he recibido capacitaciones

26. ¿Ha enfrentado usted barreras o limitaciones para acceder a procesos de formación dentro de la Municipalidad? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Falta de tiempo o carga laboral
- ☐ 2. Falta de presupuesto institucional
- ☐ 3. Falta de información o convocatoria
- ☐ 4. Limitaciones tecnológicas (acceso a equipos o conectividad)
- ☐ 5. No he enfrentado limitaciones
- ☐ Otro: _____

27. ¿Qué tan efectivas considera usted que han sido las metodologías empleadas en las capacitaciones para su aprendizaje? *

- ☐ 1. Muy efectivas
- ☐ 2. Medianamente efectivas
- ☐ 3. Poco efectivas
- ☐ 4. Nada efectivas
- ☐ 5. No he recibido capacitación

28. ¿Qué tipo de actividades ha experimentado con más frecuencia en las capacitaciones que ha recibido? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Actividades prácticas
- ☐ 2. Dinámicas grupales
- ☐ 3. Análisis de casos reales
- ☐ 4. Presentaciones o clases magistrales
- ☐ 5. Uso de simuladores o herramientas tecnológicas
- ☐ 6. No recuerdo / No he participado

Atrás

Siguiente

Página 3 de 7 Borrar formulario

III Parte Análisis de factores externos que incidan en la gestión de recursos

En esta sección se analizan factores externos que incidan en la toma de decisiones para el proceso de capacitación.

A. Factores Externos - Políticos

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

29. ¿Considera usted que los cambios administrativos o políticos en la Municipalidad influyen en la asignación de recursos para capacitación? *

- ☐ 1. Sí, significativamente
- ☐ 2. Parcialmente
- ☐ 3. No influyen
- ☐ 4. No tengo conocimiento

30. ¿Cree que las decisiones políticas han afectado la continuidad de los planes de formación del personal en algún momento? *

- ☐ 1. Sí (Debe responder la pregunta 30.1)
- ☐ 2. No (Debe responder la pregunta 30.2)

30.1 Si la respuesta de la pregunta es positiva, indique un ejemplo

Tu respuesta _____

30.2 Si la respuesta de la pregunta 30 negativa, responda ¿Por qué no cree que las decisiones políticas han afectado la continuidad de los planes de formación del personal en algún momento?

Tu respuesta _____

B. Factores Externos - Sociales

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

31. ¿Considera usted que en la Municipalidad se promueve una cultura organizacional que valora la capacitación continua del personal? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

32. ¿Está contemplada la formación y desarrollo del personal como un valor en la misión, visión o políticas institucionales de la Municipalidad? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

33. ¿Considera usted que la alta dirección y las jefaturas muestran interés y compromiso con los procesos de capacitación del personal? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

34. ¿El liderazgo institucional facilita el acceso a procesos de capacitación como parte de una cultura de mejora continua? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

C. Factores Externos - Económicos

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

35. Según su conocimiento, ¿Cómo considera el presupuesto destinado a capacitación en los últimos años? *

- ☐ 1. Bajo
- ☐ 2. Medio
- ☐ 3. Alto
- ☐ 4. No se asigna
- ☐ 5. No sé / No tengo información

36. ¿Cree que existen restricciones presupuestarias que limitan la ejecución de los planes de capacitación? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

37. ¿Qué impacto cree usted que han tenido las limitaciones presupuestarias en los planes de capacitación institucional? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Reducción en la cantidad de capacitaciones disponibles
- ☐ 2. Disminución en la calidad de los contenidos o facilitadores
- ☐ 3. Imposibilidad de acceder a capacitaciones especializadas o externas
- ☐ 4. Cancelación o postergación de actividades formativas
- ☐ 5. Menor participación del personal por falta de recursos logísticos
- ☐ 6. Falta de seguimiento o evaluación de los procesos formativos
- ☐ 7. No se han percibido impactos significativos
- ☐ 8. No tengo conocimiento suficiente sobre el tema
- ☐ 9. Otro (especifique)

38. ¿Cuál considera usted que ha sido la fuente principal de financiamiento para las capacitaciones que ha recibido? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Recursos propios municipales
- ☐ 2. Apoyo estatal
- ☐ 3. Convenios externos
- ☐ Otro: _____

39. ¿Considera que la Municipalidad cuenta con infraestructura tecnológica suficiente para ofrecer capacitación virtual o híbrida? *

- ☐ 1. Sí, totalmente
- ☐ 2. Parcialmente
- ☐ 3. No

D. Factores Externos - Tecnológicos

En este apartado se establecen preguntas que se consideran este factor ha incidido notablemente para la aplicación de capacitaciones

40. ¿Qué tipo de tecnología ha utilizado usted en procesos de capacitación institucional? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Plataformas virtuales (Moodle, Teams, etc.)
- ☐ 2. Simuladores o software especializado
- ☐ 3. Cursos multimedia interactivos
- ☐ 4. No se ha utilizado tecnología
- ☐ Otro: _____

Atrás

Siguiente

Página 4 de 7 Borrar formulario

IV Parte Gestión de recursos

En esta sección se efectúan preguntas asociadas a la gestión de recursos que la municipalidad efectúa para lograr los procesos de capacitación

41. ¿Está usted al tanto de que la Municipalidad de Esparza cuenta con un presupuesto exclusivo para capacitación del personal? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

42. ¿Con qué frecuencia cree usted que se ejecuta el presupuesto destinado a capacitación institucional?

- ☐ 1. Todos los años según planificación
- ☐ 2. Solo cuando hay posibilidades económicas
- ☐ 3. No se ejecuta por falta de recursos
- ☐ 4. No tengo conocimiento

43. ¿Considera usted que se asigna tiempo y recursos específicos para analizar y diseñar los programas de capacitación? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

44. ¿Qué tan adecuados considera usted los espacios, equipos y tecnología utilizados en las capacitaciones recibidas? *

- ☐ 1. Muy adecuados
- ☐ 2. Adecuados
- ☐ 3. Poco adecuados
- ☐ 4. Nada adecuados
- ☐ 5. No he recibido capacitación

45. ¿Ha recibido usted capacitaciones impartidas por personal especializado o externo a la Municipalidad? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

46. ¿Cree usted que se asignan recursos para realizar diagnósticos sobre necesidades de capacitación del personal? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

47. ¿Considera usted que los recursos asignados a los planes de capacitación son suficientes para cubrir las necesidades institucionales? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

[Atrás](#) [Siguiente](#) Página 5 de 7 [Borrar formulario](#)

V. Parte Riesgos en el desarrollo institucional lo

En esta sección se consultan preguntas asociadas a los riesgos institucionales al no contar con capacitaciones

48. En su experiencia, ¿Cuáles de los siguientes riesgos considera usted que podrían presentarse si no se implementan procesos de capacitación adecuados? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Pérdida de eficiencia o bajo rendimiento en funciones
- ☐ 2. Mala atención al público o usuarios
- ☐ 3. Desmotivación o frustración por falta de habilidades
- ☐ 4. Falta de conocimientos en tareas específicas
- ☐ 5. Dificultades en la toma de decisiones
- ☐ 6. No considero que haya riesgos
- ☐ Otro: _____

[Atrás](#) [Siguiente](#) Página 6 de 7 [Borrar formulario](#)

VI Parte Reconocimiento de la gestión administrativa en el proceso de capacitación

En esta sección se establecen consultas de tipo gestión administrativa, jurídica y mejora continua en el proceso de capacitación.

A. Gestión Administrativa

En esta sección las preguntas van asociadas hacia las gestiones que se requieren para el proceso de capacitación

49. ¿Considera usted que en algún momento se ha interrumpido o retrasado un proceso de capacitación debido a falta de recursos o presupuesto? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

50. ¿Ha recibido usted alguna capacitación brindada por una entidad externa o de alto nivel profesional (universidades, consultoras especializadas, etc.)?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

51. ¿Cree usted que la Municipalidad destina recursos para contratar entidades externas que brinden capacitación especializada al personal?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

B. Marco jurídico

En esta sección se realizan consultas de asociadas hacia la normativa y a la oportunidad e capacitación de los funcionarios

52. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un reglamento o normativa institucional que regule los procesos de capacitación dentro de la Municipalidad? *

- ☐ 1. Sí, conozco su contenido
- ☐ 2. Sí, pero no conozco los detalles
- ☐ 3. No sabía que existía
- ☐ 4. No, no existe (que yo sepa)

53. ¿Considera usted que los derechos de capacitación establecidos en el Código de Trabajo se respetan dentro de la institución? *

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

54. ¿Está usted al tanto de la existencia de un área o unidad dentro de la municipalidad encargada de gestionar el conocimiento o las competencias del personal? *

- ☐ 1. Sí, conozco el área y su función
- ☐ 2. He escuchado sobre eso, pero no sé cómo funciona
- ☐ 3. No, no tenía conocimiento de eso
- ☐ 4. No sé si existe

55. ¿Cree que esta área (si existe) está recibiendo apoyo institucional para crecer y fortalecerse? *

- ☐ 1. Sí, se promueve su fortalecimiento
- ☐ 2. Existe pero no recibe suficiente impulso
- ☐ 3. No se le da importancia
- ☐ 4. No tengo conocimiento

56. ¿Considera usted que todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de acceso a los siguientes recursos de formación y desarrollo? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Becas de estudio o formación profesional
- ☐ 2. Capacitaciones internas o externas
- ☐ 3. Programas de desarrollo de competencias
- ☐ 4. No, considero que hay desigualdad en el acceso
- ☐ 5. No tengo conocimiento sobre estos recursos

57. ¿Ha tenido usted acceso personal a alguno de estos beneficios de capacitación en los últimos 2 años? *

- ☐ 1. Sí
- ☐ 2. No

C. Mejora continua

En este espacio se realizan preguntas asociadas a la mejora y evaluación de los procesos de capacitación.

58. ¿Con qué frecuencia ha recibido usted información clara y oportuna sobre las oportunidades de capacitación institucional? *

- ☐ 1. Siempre
- ☐ 2. Algunas veces
- ☐ 3. Nunca
- ☐ 4. No recuerdo haber recibido información

59. ¿Qué mecanismos conoce usted que se han utilizado en la Municipalidad para detectar necesidades de capacitación? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Encuestas al personal
- ☐ 2. Reuniones o entrevistas con jefaturas
- ☐ 3. Evaluaciones de desempeño
- ☐ 4. Observación directa del trabajo
- ☐ 5. No se realiza ningún método
- ☐ 6. No lo sé

60. ¿Qué aspectos considera usted que podrían mejorarse en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dentro de la Municipalidad? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Incluir la opinión de todos los funcionarios, no solo de las jefaturas
- ☐ 2. Aplicar herramientas más modernas (encuestas digitales, focus group, entrevistas)
- ☐ 3. Realizar los diagnósticos con mayor periodicidad
- ☐ 4. Alinear mejor el diagnóstico con las funciones reales del puesto
- ☐ 5. Retroalimentar al personal sobre los resultados del diagnóstico
- ☐ 6. Usar los resultados del DNC como base real para planear las capacitaciones
- ☐ 7. No tengo conocimiento del proceso de DNC
- ☐ Otro: _____

61. ¿Considera usted que se evalúa el impacto de las capacitaciones en su aplicación directa al trabajo diario? *

- ☐ 1. Siempre
- ☐ 2. Algunas veces
- ☐ 3. No
- ☐ 4. No estoy seguro(a)

62. ¿Percibe usted que las capacitaciones han contribuido a mejorar el ambiente laboral o el trabajo en equipo en la institución? *

- ☐ 1. Sí
- ☐ 2. No

63. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que han mejorado en los funcionarios gracias a las capacitaciones? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Competencias técnicas
- ☐ 2. Habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, etc.)
- ☐ 3. Destrezas específicas para su puesto
- ☐ 4. Mayor compromiso con la institución
- ☐ 5. Mejora en la ejecución de sus funciones
- ☐ 6. Oportunidades de ascenso o reclasificación
- ☐ 7. No he notado mejoras

64. ¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorarse al programar las capacitaciones institucionales? *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Mayor anticipación en la comunicación del cronograma
- ☐ 2. Ajustar horarios de capacitación según las jornadas laborales
- ☐ 3. Mayor participación del personal en la planificación
- ☐ 4. Alinear las capacitaciones con las funciones reales del puesto
- ☐ 5. Incluir evaluaciones previas para detectar necesidades específicas
- ☐ 6. Mejorar la logística y coordinación (espacio, materiales, facilitadores)
- ☐ 7. Asegurar continuidad y seguimiento de procesos formativos
- ☐ 8. Ninguna / No tengo sugerencias
- ☐ Otro: _____

65. ¿Qué tipo de capacitaciones considera usted que la Municipalidad debería aplicar con mayor frecuencia? (Marque todas las que considere importantes) *

Esta pregunta es de marcado múltiple, puede seleccionar varias opciones

- ☐ 1. Capacitaciones técnicas específicas según el área o puesto
- ☐ 2. Formación en habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo)
- ☐ 3. Talleres prácticos orientados a la resolución de problemas reales
- ☐ 4. Capacitaciones sobre normativas legales y procedimientos internos
- ☐ 5. Formación en herramientas digitales y uso de nuevas tecnologías
- ☐ 6. Cursos para preparación de ascensos o reclasificación
- ☐ 7. Actividades formativas en temas de salud mental y bienestar laboral
- ☐ 8. Charlas motivacionales o de desarrollo personal
- ☐ Otro: _____

Atrás

Enviar

Página 7 de 7

Borrar formulario

7.6 Anexo 6 Carta de autorización para uso y manejo de los TFG

ANEXO IV CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

(Trabajo colectivo)

Puntarenas, 16 de junio de 2025

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de los sustentantes	Número de identificación
Dinia Patiño Rodríguez	603290345
Jeimy Cascante Jiménez	604270803

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Estudio de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que inciden en el método de capacitación en el área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Esparza en el año 2023.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

☒ Tesis de Graduación
☐ Proyecto de Graduación
☐ Seminario de Graduación

Presentado en la fecha 16/06/2025 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	
Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	X
Consulta electrónica con texto protegido	X
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Dinia Patiño Rodríguez	603290345	
Jeimy Cascante Jiménez	604270803	

Día: 16/06/2025