

**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-OL-2014-B-  
2017

# **Análisis de la Influencia de la Capacitación y Formación del Personal y su Rol Estratégico en la Secretaría de Inteligencia**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por el estudiante:

**Johnathan Alexander MAYA ROMERO**

Bajo la dirección de:

**ECO. Juan Carlos AGUILAR JOYAS, MSC. PHD (C)**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil – Ecuador  
Marzo de 2018

## **Análisis de la Influencia de la Capacitación y Formación del Personal y su Rol Estratégico en la Secretaría de Inteligencia**

Analysis of the Influence of Personnel Training and Training and its Strategic Role in the Secretariat of Intelligence

**Johnathan Alexander MAYA ROMERO<sup>1</sup>**  
**Juan Carlos AGUILAR JOYAS<sup>2</sup>**

### Resumen

Debido a la importancia que radica en la Secretaría de Inteligencia en la seguridad del estado, es necesario que el personal profesional que la conforma cuente con las capacidades, habilidades y conocimientos, necesarios para garantizar el adecuado cumplimiento de todos los servicios prestados por la secretaría. Es por ello, que las capacitaciones y formaciones deben representar un rol fundamental al momento de establecer las estrategias de la secretaría de inteligencia. Bajo dicho contexto, se demuestra la influencia de las capacitaciones y formaciones en el personal que forma parte de la Secretaría de Inteligencia en el año 2017, y se determina el nivel de importancia que otorga la entidad a la formación y capacitación.

Se demuestra que la aplicación de capacitaciones y formaciones ha generado un impacto positivo en la institución, tanto a nivel organizativo como productivo; gracias a la aplicación de métodos de medición como lo de Donald Kirkpatrick y Phillips. Lo que evidencia la importancia y el esfuerzo que forma la secretaría de inteligencia para certificar un proceso de capacitación verdadero y adecuado a la naturaleza de la institución.

Palabras clave: Capacitación, formación, desempeño, habilidades, conocimientos

### Abstract

Due to the importance that lies in the Secretariat of Intelligence on the security of the state, it is necessary that the professional personnel that conforms it have the capacities, skills and knowledge necessary to guarantee the adequate fulfillment of all the services provided by the secretariat. That is why the training and training must play a fundamental role when establishing the strategies of the intelligence secretary. Under this context, the influence of training and training on the staff that forms part of the Intelligence Secretariat in 2017 is demonstrated, and the level of importance given by the entity to training and training is determined.

It is demonstrated that the application of training and training has generated a positive impact on the institution, both at an organizational and productive level; thanks to the application of measurement methods like Donald Kirkpatrick and Phillips. This is evidence of the importance and effort of the intelligence secretariat to certify a true training process that is appropriate to the nature of the institution.

Key words Training, role

Clasificación JEL  
JEL Classification M31

<sup>1</sup> Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, Universidad Metropolitana– Ecuador. E-mail [jmayar@uees.edu.ec](mailto:jmayar@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

### Planteamiento del Problema

Dentro de las principales tendencias del mundo globalizado, las organizaciones han dado una real importancia a la capacitación y formación organizacional, que de una manera más sencilla, se refiere al trabajo como fuente esencial del conocimiento de los propios ejecutores de las tareas, que hace que ellos visualicen a la organización como un sistema capaz de enseñarles a aprender y no solo de manera individual, sino también con la incorporación de nuevos procedimientos, tecnología y capacitación externa, aprendizaje que va más allá de su permanencia en la institución, sino que servirá para su formación futura y desempeño en cualquier empresa pública.

Pero esta formación organizacional ha cambiado dentro del sector público. De acuerdo al informe enero – junio 2017 de los Egresos Permanentes del Consejo Sectorial de la Producción, Empleo y Competitividad, el fortalecimiento de las capacidades de trabajadores/as del sector productivo a través de la capacitación y formación que se dictan en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), ha pasado de 12,52 a 10,47 millones de dólares y solamente se ha devengado 5.05, es decir, se ha restado la importancia que tiene la capacitación, en el cumplimiento de los objetivos institucionales del servicio público.

Este problema ha venido ocurriendo desde la vigencia de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) donde se faculta al Estado para la contratación de Talento Humano a través del Contrato de Servicios Ocasionales que inicialmente, desde su vigencia en octubre del 2010, era excepcional para la satisfacción de necesidades que se constituían como “no permanentes” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 50), pero que hoy en día, es la forma de contratar a un funcionario público a un plazo entre uno y hasta dos años, sin ninguna estabilidad, por lo que no amerita su capacitación.

El problema es que, así como el Estado piensa que estas personas contratadas ocasionalmente no requieren de capacitación, así también este nuevo Talento Humano no creen necesario el saber cuáles son los objetivos institucionales que se ha planteado la Secretaría de Inteligencia en su Plan Operativo Anual (POA) y se dedican específicamente al cumplimiento de las tareas encomendadas, sin saber su horizonte ni las metas que puede ayudar a cumplir en su organización.

Por lo antes dicho, se tiene como consecuencia que los indicadores no se han cumplido en su totalidad, rotación de personal de puestos medios y claves, desinformación, conflictos internos, falta de compañerismo y otros resultados que, si bien no se puede responsabilizar a un solo motivo, son agravados por la falta de capacitación del personal y que será motivo de estudio en el presente trabajo de titulación.

Es sabido entonces que la capacitación y formación del Talento Humano representa el eje del crecimiento organizacional ya que “los trabajadores en las organizaciones constituyen el motor que las impulsa” (Rojas, 2018), pero también es importante saber cuál es su rol en la estrategia misma de la Institución, cómo ha aportado a su engrandecimiento y la mejora de sus indicadores de gestión. Estas preguntas han sido más frecuentes en la actualidad, por los continuos recortes presupuestarios del Gobierno Nacional, que han visto en la capacitación, un gasto y no una inversión a largo plazo.

Por lo expuesto, es necesario establecer la influencia directa de la capacitación y la formación del Talento Humano en la Secretaría de Inteligencia, como parte de la estrategia sistemática y planificada que permite al funcionario desarrollar sus competencias de manera responsable haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción.

### Objetivos

#### Objetivo General

Determinar la importancia del proceso de capacitación y formación dentro de la Secretaría de Inteligencia, y su participación en el cumplimiento del Plan Operativo Anual 2017

#### Objetivos específicos

- Establecer la base teórica del comportamiento organizacional para la formación y capacitación del personal
- Describir el estado actual de la Secretaría de Inteligencia en lo que respecta a su Plan Estratégico, de formación y capacitación.
- Establecer si las capacitaciones recibidas por el Talento Humano de la Secretaría de Inteligencia han sido las necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia, los riesgos de atentados en la sociedad, la vulnerabilidad de la información han sido el blanco de grupo subversivos que van en contra de una determinada sociedad, en este contexto se hace

necesario la creación de una rama que ayude a mitigar este tipo de riesgos como es la inteligencia, “la inteligencia estratégica se encuentra inmerso en distintos ámbitos como economía, finanzas, administración e incluso ingeniería; razón por la cual existen diferentes herramientas que se usa como por ejemplo vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, prospectiva estratégica” (Aguirre, 2015, pág. 102); por lo que es necesario fortalecer a las instituciones que manejan este tipo de ramas, tomando en consideración “el conocimiento de los diferentes tipos de amenazas que atenten a un país, debe ser la principal preocupación de los servicios de inteligencia para su estructuración funcional, la capacitación específica del personal y el desarrollo de sus actividades principales” (Augusto de Romaña, 2013, pág. 32)

En este sentido todos los países del mundo tienen la necesidad de tener servicios de inteligencia modernos, acorde a los nuevos riesgos que se presentan conforme al progreso de la tecnología, pero para tener servicios adecuados y conformes a las necesidades que cada sociedad necesita es necesario “mantener actualizados los objetivos de formación y perfeccionamiento de los recursos humanos en proporción con las necesidades específicas derivadas de los nuevos conflictos y amenazas, a fin de optimizar los niveles de capacitación profesional” (Ministerio de Educación y Ciencia, 2015, pág. 12)

En el Ecuador, la Secretaría Nacional de Inteligencia, es un órgano rector del Sistema Nacional; el cual se encarga de planificar, normar y coordinar la búsqueda, procesamiento y producción de inteligencia, con la finalidad de garantizar la conducción y seguridad integral del Estado. Además, ejecuta acciones de supervisión y control de los organismos que conforman el Sistema Nacional de Inteligencia (SENAIN, 2010).

Debido a lo sustancial de la Secretaría de Inteligencia, debe estar conformada por un talento humano de alta calidad, preparado a través de estrictos procesos de formación y capacitación que garanticen su aptitud y calidad técnica, y que sea una carrera profesional que genere interés por las posibilidades de crecimiento personal, económico y laboral del recurso humano, con incentivos y ascensos basados en criterios de mérito y excelencia. (Romero, 2016)

En nuestro país las políticas de capacitación y formación las dicta el Ministerio de Trabajo como ente rector en capacitación y formación conforme lo establece La Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento; por lo que el efecto que debe surtir la capacitación a los agentes de inteligencia y contrainteligencia debe ser con un sentido de protección al Estado y sus habitantes, ya que los temas que se abordan son clasificados como reservadas, secretas o

secretísimas de acuerdo a la Ley de Seguridad Pública del Estado.

Para que la incidencia de la capacitación y formación sea acorde a los intereses nacionales, se debe tomar en cuenta los lineamientos que establece el artículo 12 la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, donde califica las capacitaciones en: inductiva, técnica, general y complementarias. (Ministerio de Trabajo, 2014)

La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia ha fraccionado en etapas de formación y capacitación a fin de que surta efectos formativos en los analistas y agentes de inteligencia y contrainteligencia. La primera es la detección de necesidades, donde basados en los conocimientos empleados se determinan las siguientes etapas para el levantamiento de necesidades en la Secretaría de Inteligencia:

- Convocatoria: En esta etapa se convoca a las áreas de inteligencia y contrainteligencia a reuniones en las cuales se realizan las presentaciones de formatos y formularios emitidos por el ente rector el Ministerio de Trabajo para el levantamiento de necesidades. (Formato Plan Anual Capacitación FO-SP-GAFSP-DC-01-, Ministerio de Trabajo, 24 julio de 2014)
- Información: En esta etapa las áreas de inteligencia y contrainteligencia serán las responsables de entregar a la Dirección de Recursos Humanos el formulario lleno con las necesidades de cada uno de los analistas y agentes, justificando que la capacitación tenga enfoques formativos.
- Consolidación: En esta etapa la Dirección de Recursos Humanos recopila la información entregada por las áreas de inteligencia y contrainteligencia; la matriz será alimentada únicamente con la información acertada aplicando un análisis de brechas vs la capacitación solicitada y al cargo que cada servidor posee, esto permite discernir que cada tema solicitado este acorde al perfil y al cargo de cada servidor, cumpliendo con la misión de la Institución.
- Impacto: Cual es el efecto que la capacitación puede tener en el analista o agente de inteligencia y contrainteligencia para la sociedad, tomando como eje fundamental la seguridad integral del Estado.

Una vez identificada la necesidad, se continúa en la siguiente etapa, la elaboración del plan; donde se define el Plan de Capacitación la Dirección de Recursos Humanos basada en el descubrimiento de las necesidades levantadas acorde las metas y objetivos de la Secretaría de Inteligencia. Luego se realiza la programación de

los eventos, participantes y presupuesto de capacitación aprobado por la máxima autoridad, para proseguir con la ejecución de los eventos para las áreas de inteligencia y contrainteligencia conforme el cronograma.

En la etapa de evaluación, las unidades de Talento Humano elaboraran un informe de ejecución de eventos en el que se considerará la evaluación de los participantes al instructor y al organizador del evento, en los instrumentos técnicos elaborados para el efecto.

En cuanto a los capacitadores de acuerdo a la Norma Técnica de Formación y Capacitación, deberán ser calificados por las instituciones y remitidos al Ministerio de Trabajo para su registro. La Secretaría de Inteligencia maneja información delicada de carácter reservado, secreto y secretísimo, es por ello que realiza varios convenios internacionales con universidades del exterior para que impartan capacitaciones vía online que faciliten el desempeño de los analistas y agentes de la Institución (Registro Oficial, 2014, págs. 4 - 6)

#### **La formación en las Instituciones Públicas**

La Constitución ecuatoriana del 2008 contempla la capacitación como un derecho de los servidores públicos y garantiza su capacitación continua. Es así que, el Artículo 71 de la LOSEP dispone que: "Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación".

La Dirección de Capacitación es la encargada de gestionar las capacitaciones a las servidoras y servidores de las entidades públicas y de derecho privado que disponen de recursos públicos, con la finalidad de potenciar sus conocimientos y destrezas en la gestión y control de los recursos del Estado y en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. Además, promover la investigación, desarrollo y evaluación académica, para sistematizar el conocimiento especializado en la institución, a fin de transmitirlo a las nuevas generaciones de servidoras y servidores públicos (Contraloría General del Estado, 2018).

La capacitación que debe tener un servidor público, están ligadas a la necesidad de cada Institución, con miras en transformar el Estado con un servicio público de calidad que cumpla con los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2017 – 2021, por lo que cada Empresa Pública debe planificar e identificar sus propias necesidades de capacitarse y coordinar con las operadoras que tienen acuerdos con el Estado, para formar cursos que mejoren los conocimientos del servidor público.

En la actualidad los avances tecnológicos han colaborado que evolucione con mayor agilidad la gestión del talento humano, permitiendo que la mayoría de las empresas que integran una entidad, acceder a conocimientos que facilitan la creatividad, la innovación y la capacitación continua; además de fomentar el trabajo en equipo, la efectividad, manejo de herramientas de capacitación, motivación y desarrollo (Ascencio & Navarro, 2015).

La formación será aquella que promueva "el desarrollo intelectual o nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia. La formación se equipará a la educación" (Miyahira, 2016, pág. 12). Normalmente, esta formación se la logra con el paso de los años, avanzando en diferentes niveles educativos y se logra a través de la capacitación y entrenamiento en el campo mismo de trabajo.

Académicamente se definen las prácticas de gestión humana como procesos desarrollados en las organizaciones para alinear la dirección empresarial, influyendo en el comportamiento de las personas (Parra & Dario, 2014).

A decir de Blázquez "la formación es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracterizan por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados" (2014, pág. 32).

Por tanto, la capacitación es parte de la formación y consistirá en la "preparación de una persona para dotarla de conocimientos para ejecutar y desarrollar tareas dentro del ámbito laboral específicos" (García E. , 2015, pág. 21) así por ejemplo, de otorgar a un funcionario público de un mejor conocimiento en su área de trabajo para el cumplimiento de sus metas planteadas y de aquellas propuestas por la Institución donde labora.

De acuerdo con el SECAP, en el Ecuador se ha mejorado la imagen de la calidad de los servicios públicos y la eficiencia en la administración pública gracias a las capacitaciones y formaciones. Por tal motivo, en el 2013 el Estado presupuestó la cantidad de USD 92.350.900 para las capacitaciones de empleados públicos, lo que representó un aumento del 48.04% frente al presupuesto del año 2012 (SECAP, 2013).

#### **Secretaría de Inteligencia**

La Secretaría de Inteligencia se crea mediante Decreto Presidencial N° 1768 del 8 de junio del 2009, con el objetivo de planificar, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar las acciones de inteligencia a nivel estratégico y operacional en los niveles de coordinación política y técnico operativo. (Secretaría de Inteligencia, 2015).

La Secretaría de Inteligencia reemplazo la Dirección Nacional de Inteligencia, y funcionaría como una entidad de derecho público, con independencia administrativa y financiera, con personalidad jurídica, y responsables del sistema de inteligencia del estado (Villavicencio, 2017).

La nueva arquitectura institucional de la Inteligencia en el Ecuador, desde su creación en el 2009, ha visto la necesidad de fortalecer el trabajo de Inteligencia desde la legalidad de sus acciones constitucionales, y legítimamente enmarcado en los principios democráticos del Estado ecuatoriano (Secretaría de Inteligencia, 2017).

La secretaría está conformada por: inteligencia militar G2, inteligencia policial DGI, la unidad de inteligencia financiera del Servicio de Rentas Internas, el departamento de inteligencia tributaria, servicio de protección presidencial y la unidad de gestión de seguridad interna de la presidencia (Rivera, 2011).

Esta se encuentra dirigida por el Secretario de Inteligencia, actualmente representada por Jorge Costa Palacios, quien fue nombrado por el Señor Presidente Constitucional de la República, el jueves 22 de febrero de 2018, a través del Decreto Ejecutivo 321 (Secretaría de Inteligencia, 2018)

Para febrero de 2018, cuenta con 321 funcionarios y con una inversión de la nomina de USD 4,6 millones (Torres, 2018).

La Secretaría de Inteligencia a través de su Plan Estratégico Institucional de 2015 -2017, considera la capacitación como un factor de prioridad en los temas de inteligencia, ya que requieren contar “con un servicio de inteligencia civil propositivo, profesional e innovador articulando, los subsistemas que cuentan con recurso humano con amplia experiencia” (Secretaría de Inteligencia, 2015, pág. 7).

Además, cuentan con un catálogo de procesos orientado en el Talento Humano, en el cual se evidencia el proceso de Formación y Capacitación que comprende; la planificación de formación y capacitación, ejecución del plan de formación y capacitación, capacitación programada, solicitud de capacitación en el exterior y la evaluación del curso de capacitación (Secretaría de Inteligencia, 2015, pág. 14).

La importancia que la entidad le dirige a las capacitaciones y formaciones, se deben a que en sus inicios, la Secretaría de Inteligencia presentaba problemas y afectaciones, debido a que los funcionarios que la conformaban carecían de conocimientos de las actividades de inteligencia estratégica, lo que requirió ser capacitados en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Ordóñez & Gruz, 2017).

En el análisis FODA realizado por la Secretaría de Inteligencia, se considera la capacitación y entrenamiento en el ámbito de gestión de la Secretaría de Inteligencia como un elemento que requiere ser impulsado, para convertirlo en una fortaleza de la institución (Secretaría de Inteligencia, 2015, pág. 20).

### **Medición de capacitaciones de Donald Kirkpatrick y Jack Phillips**

En la actualidad existen diversas metodologías que permiten medir las capacitaciones. Pero las más resaltante son las de Donald Kirkpatrick y Jack Phillips; ya que son bastante sencillas y no implican prácticamente costo económico.

Donald Kirkpatrick es quien primero sistematiza el modelo basado en cuatro niveles de evaluación (Reacción, Aprendizaje, Conductas y Resultados), para determinar el éxito en el desarrollo de la capacitación (Rosario, 2012).

Luego Jack Phillips reformula este modelo manteniendo los cuatro niveles pero agregando un quinto nivel denomina ROI (siglas en inglés Return on Investment). En este nivel el objetivo fundamental es elaborar un modelo que pueda traducir equivalente monetario del éxito de la capacitación o formación (Rosario, 2012).

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es descriptiva de diseño transversal, ya que permite identificar las características de una situación particular. A través, de este tipo de investigación se puede descubrir nuevos significados al describir lo que existe, determinar la frecuencia con que ocurre algo y categorizar la información (Gómez, 2018).

Además, la investigación presenta una perspectiva cuantitativa, ya que se desarrollan y utilizan modelos teóricos y de hipótesis relacionadas con el fenómeno investigado. El método cuantitativo “utiliza métodos científicos como la generación de modelos, teorías e hipótesis, el desarrollo de instrumentos y métodos de medición, la manipulación de variables y el control experimental, la evaluación de resultados y la recopilación de datos empíricos” (Gómez, 2018).

### **Enfoque de la investigación**

La investigación se enfoca en el Plan Operativo Anual de la Secretaría de Inteligencia, así como el plan anual de capacitación y formación del Talento Humano de dicha secretaría correspondiente al año 2017.

### **Alcances de la investigación**

El alcance de la investigación es realizar un estudio descriptivo, identificando las variables de estudio que serán los objetivos estratégicos y

el nivel de capacitación – formación del Talento Humano de la Secretaría de Inteligencia. Además, será correlacional, pues se relacionan las variables para establecer su comportamiento.

Tabla 1  
Variables de estudio

Variable	Tipo de variable	Definición
Independiente	- Capacitación - Formación	<u>Capacitación:</u> se orienta al desarrollo profesional a través de la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de competencias y habilidades de las y los servidores públicos, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de sus puestos de trabajo y de los procesos en los que interviene. (Ministerio de Trabajo, 2014, pág. 4) <u>Formación:</u> es el proceso que permite la adquisición de competencias especializadas a través de estudios de carrera a nivel superior con el fin de generar conocimientos científicos y realizar investigaciones aplicadas en las áreas de prioridad nacional. (Ministerio de Trabajo, 2014, pág. 3)
Dependiente	- Objetivos estratégicos	<u>Objetivos estratégicos:</u> son aquellos que se utilizan para pronosticar la dirección de la organización y cómo esta puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas. (Martínez & Milla, 2015, pág. 25)
Interviniente	- Inadecuada inducción - Inestabilidad laboral	<u>Inadecuada inducción:</u> es el procedo inadecuado e informal utilizado para familiarizar al talento humano dentro de una organización, para el cumplimiento de sus tareas en sus unidades de trabajo. (García, 2014, pág. 36) <u>Inestabilidad laboral:</u> es "una estimación subjetiva en relación con la posible pérdida del trabajo que tiene su base en circunstancias objetivas (como los trabajos temporarios) o en condiciones de precariedad del contexto laboral" (Leibovich de Figueroa, Injorque-Ricle, & Schufer, 2016, pág. 302)

Fuente: (OIT, 2012)

**Unidad de análisis:**

Para la presente investigación se utilizará la escala de medición como la de Donald

Kirkpatrick y la de Phillips, para identificar la efectividad de las capacitaciones.

**Población**

En el año 2017, la Secretaría de Inteligencia contaba con un personal con nombramiento definitivo de 85.

**Muestra**

Se calculó el tamaño de la muestra a través de la siguiente formula:

Tabla 2  
Calculo de la muestra

Indicador	Significado	Valor:
n	Tamaño de la muestra	38
N	Tamaño de la población	85
Z	Valor obtenido mediante niveles de confianza	1.65 (90%)
e	Es el error muestral deseado	0.1 (10%)
p	Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio	0.5 (50%)
q	Proporción de individuos que no poseen esa característica	0.5 (50%)

El tamaño de la muestra para el presente articulo de investigación es de 38 servidores de la Secretaría de Inteligencia.

**Método para recolectar datos**

En la presente investigación se aplicará encuestas de tipo transversal no ponderada, para determinar las características de una situación particular (Cabrera & Ramiro, 2012). Las encuestas presentan preguntas cerradas donde se hace referencia a las temáticas de capacitación, y cuenta con dos partes; la primera datos generales del encuestado y la segunda sobre datos referentes a las capacitación y formación recibida en el año 2016

Para analizar los datos, se utilizará el método lógico deductivo, porque se busca "encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya" (Behar, 2015). Para la tabulación de los datos se utilizó el programa SPSS versión 24.

Además, para realizar el análisis de los niveles de Donald Kirkpatrick y la de Phillips, se realizará cuestionarios, para identificar la efectividad de las capacitaciones a los supervisores y/o encargados de las unidades y/o departamentos.

**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**Resultados de cuestionario**

Tabla 3  
Capacitaciones y formaciones realizadas durante el año 2016

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Menos de 4	2	5,3 %
4	5	13,2 %
5	14	36,8 %
6	8	21,1 %
Más de 6	9	23,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuestas

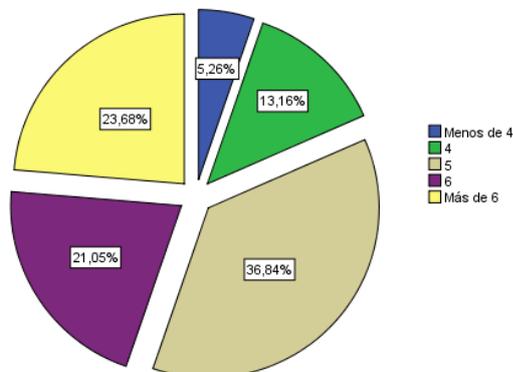


Figura 1. Gráfico circular de cantidad de capacitaciones recibidas en el 2016.

Se puede identificar que la mayor representación de los encuestados con un 36.84% recibieron una cantidad de 5 capacitaciones y formaciones.

Tabla 4  
Los objetivos de las capacitaciones y formaciones recibidas son claras y entendibles

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	10	26,3 %
Acuerdo	17	44,7 %
Mediano acuerdo	7	18,4 %
Desacuerdo	3	7,9 %
Total desacuerdo	1	2,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuestas

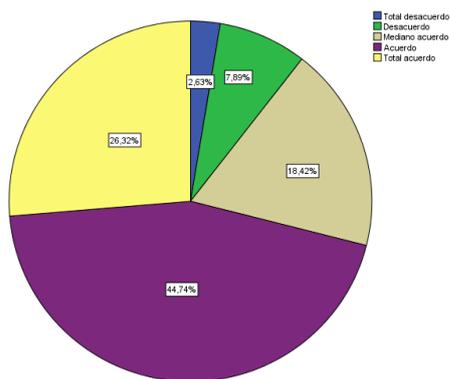


Figura 2. Gráfico circular de las capacitaciones y formaciones claras y entendibles.

Se aprecia que la mayoría de la muestra con un 71,06 % (encuestados respondieron “Total acuerdo” y “Acuerdo”), consideran que las capacitaciones y formaciones recibidas en el 2016 fueron claras y entendibles. Lo que permite determinar que los objetivos o motivos por el cual la Secretaría de Inteligencia realizo las

capacitaciones y formaciones son comprendidas por gran parte del personal.

Tabla 5  
Cumplimiento de los objetivos de las capacitaciones y formaciones recibidas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	10	26,3 %
Acuerdo	21	55,3 %
Mediano acuerdo	6	15,8 %
Desacuerdo	1	2,6 %
Total desacuerdo	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuestas

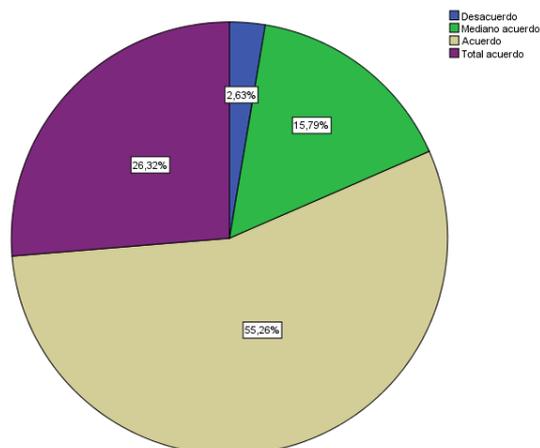


Figura 3. Gráfico circular sobre el cumplimiento de los objetivos de la capacitación y formación.

Se puede observar que casi la totalidad de la muestra consideran que se cumplieron los objetivos de las capacitaciones y formaciones. Solo una pequeña parte con un 2,63 % presentan un desacuerdo con el cumplimiento, pero se considera un dato relevante en la investigación. Es decir, las capacitaciones y formaciones impartidas por el Servicio de Inteligencia cumplen con el objetivo por el cual fueron realizadas.

Tabla 6  
Contenido e información de las capacitaciones y formaciones recibidas está actualizada

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	4	10,5 %
Acuerdo	12	31,5 %
Mediano acuerdo	15	39,4 %
Desacuerdo	6	15,7 %
Total desacuerdo	1	2,63 %
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuestas

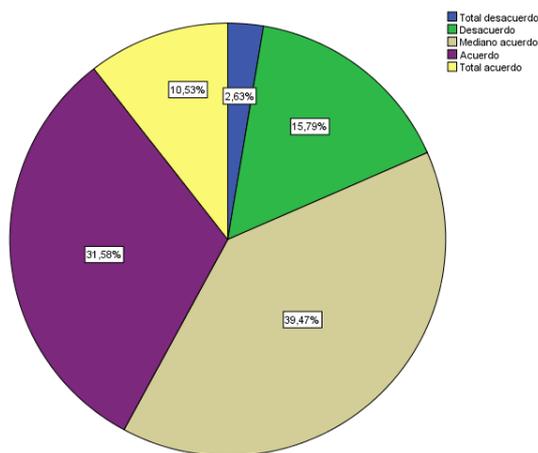


Figura 4. Gráfico circular sobre contenido actualizado de las capacitaciones.

En este gráfico podemos presenciar que una gran parte de la muestra con un 57,89 % (encuestado con “mediano acuerdo”, “desacuerdo” y “total desacuerdo”), consideran que el contenido e información de las capacitaciones y formaciones, no se encontraba completamente actualizada o al día. Se debe garantizar que el conocimiento adquirido por el personal sea útil en un largo plazo, y no que se des actualice.

Tabla 7 Duración adecuada de cada una de las capacitaciones y formaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	2	5,3 %
Acuerdo	8	21,1 %
Mediano acuerdo	19	50,0 %
Desacuerdo	7	18,4 %
Total desacuerdo	2	5,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuestas

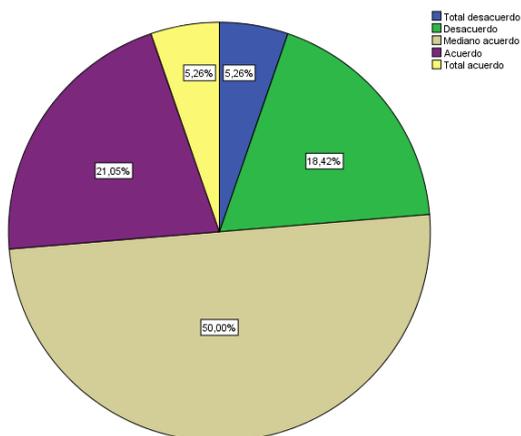


Figura 5. Gráfico circular sobre duración adecuada de las capacitaciones y formaciones.

Se puede apreciar que una representación importante de la muestra, presentan una opinión negativa de la duración de las capacitaciones y formaciones con un 73,68% (encuestado con “mediano acuerdo”, “desacuerdo” y “total

desacuerdo). Es necesario optimizar el tiempo de las capacitaciones y formaciones para que no sean incómodas para los asistentes.

Tabla 8 Claridad y entendimiento por parte de los instructores o expositores

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	6	15,8 %
Acuerdo	20	52,6 %
Mediano acuerdo	8	21,1 %
Desacuerdo	2	5,3 %
Total desacuerdo	2	5,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuestas

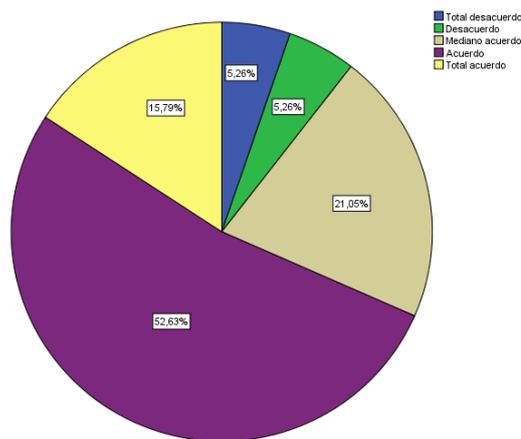


Figura 6. Gráfico circular sobre capacitaciones y formaciones impartidas fueron claras y entendibles.

Se aprecia que una gran parte de la muestra tiene una opinión positiva por la gestión de los instructores y/o expositores. Lo que evidencia que los instructores y/o expositores contratados por el Servicio de Inteligencia son profesionales preparados en el material a impartir.

Tabla 9 Ambiente de participación en las capacitaciones y formaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	6	15,8 %
Acuerdo	27	71,1 %
Mediano acuerdo	5	13,2 %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuestas

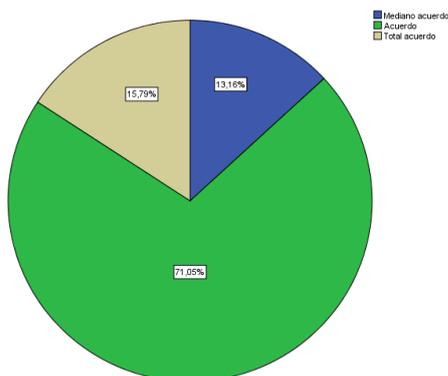


Figura 7. Gráfico circular sobre la participación en las capacitaciones y formaciones.

Se puede evidenciar que la totalidad de la muestra están de acuerdo, que existen una participación de parte de los asistentes, en cada una de las capacitaciones y formaciones. Elemento importante, porque la participación facilita el aprendizaje.

Tabla 10. Respuesta adecuada por parte de los instructores o expositores a las preguntas realizadas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	7	18,4 %
Acuerdo	20	52,6 %
Mediano acuerdo	9	23,7 %
Desacuerdo	2	5,3 %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	38	100 %

Fuente: encuestas

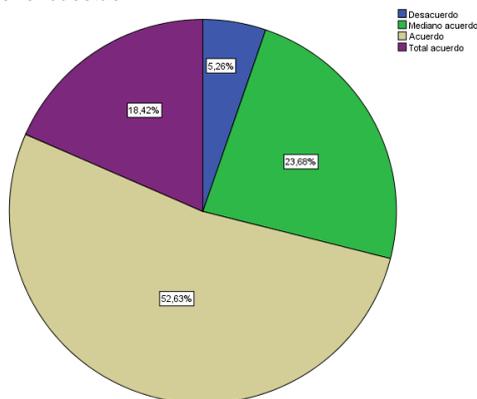


Figura 8. Gráfico circular sobre preguntas contestadas adecuadamente.

Se vuelve a presenciar una representación mayoritaria de la muestra con opiniones positivas de las gestiones de los instructores y/o expositores. Se evidencia un caso aislado del 5,26%.

Tabla 11. Eficiencia en la planificación y organización de las capacitaciones y formaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	-	- %
Acuerdo	6	15,8 %
Mediano acuerdo	23	60,5 %

Desacuerdo	9	23,7 %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	38	100 %

Fuente: encuestas

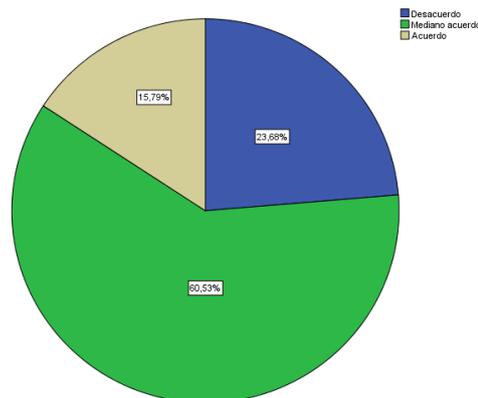


Figura 9. Gráfico circular sobre eficiencia en la planificación y organización de las capacitaciones.

Se identifica que gran parte de la muestra un 87,21% presentan un descontento en relación con la planificación y organización que realiza Secretaría de Inteligencia al realizar las capacitaciones.

Tabla 12. Condiciones estructurales adecuadas para las capacitaciones y formaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	7	18,4 %
Acuerdo	19	50,0 %
Mediano acuerdo	9	23,7 %
Desacuerdo	2	5,3 %
Total desacuerdo	1	2,6 %
TOTAL	38	100 %

Fuente: encuestas

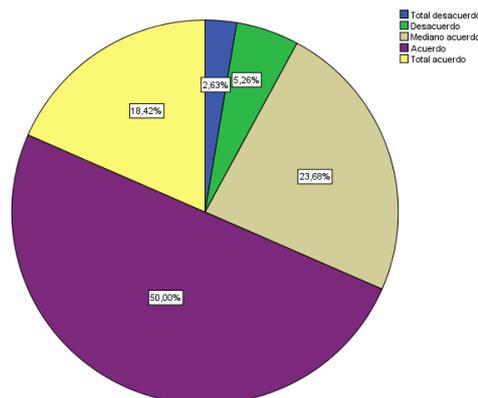


Figura 10. Gráfico circular sobre las condiciones del espacio físico y estructural donde se realizan las capacitaciones.

Se evidencia que la mayoría de los encuestados con un 68.42% están de acuerdo, que los espacios utilizados para realizar las capacitaciones y formaciones están en buenas condiciones.

Tabla 13. Aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y formaciones.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	11	28,9 %
Acuerdo	22	57,9 %
Mediano acuerdo	5	13,2 %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	38	100 %

Fuente: encuestas

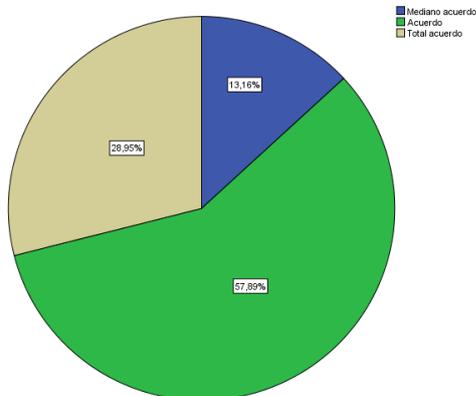


Figura 11. Gráfico circular sobre aplicación de conocimientos obtenidos en las capacitaciones y formaciones.

Se aprecia que la totalidad de la muestra aplicación los conocimientos adquiridos en su trabajo. Evidenciando que se cumple el objetivo primordial por el cual el Servicio de Inteligencia realiza las capacitaciones y formaciones.

Tabla 14  
Mejorar rendimiento por las capacitaciones y formaciones.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	11	28,9 %
Acuerdo	14	36,8 %
Mediano acuerdo	9	23,7 %
Desacuerdo	4	10,5 %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	38	100 %

Fuente: encuestas

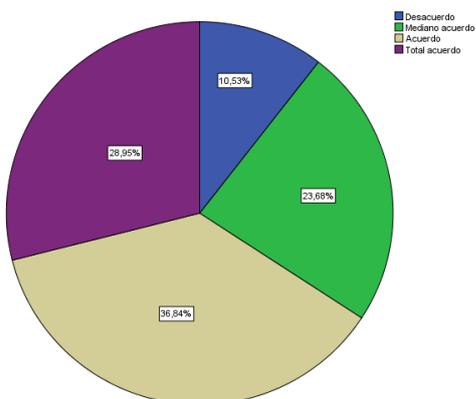


Figura 12. Gráfico circular sobre conocimientos aplicados mejoraron o aumentaron su desempeño.

Se puede observar que gran parte de la muestra obtuvieron un mejor desempeño en su trabajo, gracias a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y formaciones. En el caso del 10,53% que presentan una opinión negativa, se

debe evaluar los motivos por el cual consideran que con los conocimientos adquiridos no aumentaron su desempeño.

Tabla 15.  
Continuar participando en capacitaciones y formaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	16	42,1 %
Acuerdo	15	39,5 %
Mediano acuerdo	7	18,4 %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	38	100 %

Fuente: encuestas

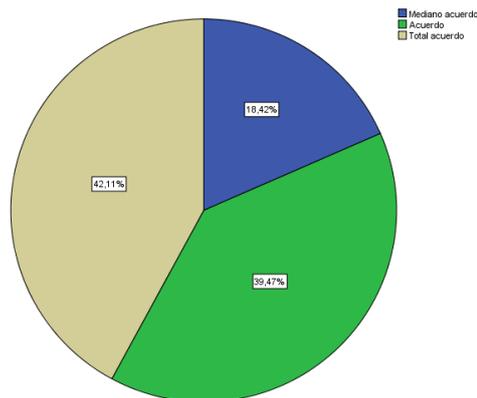


Figura 13. Gráfico circular sobre personal de acuerdos en seguir recibiendo capacitaciones y formaciones.

Se aprecia que la totalidad de la muestra, es decir los 38 encuestados, estarían de acuerdo en seguir participando en capacitaciones y formaciones. Evidenciando que el personal comprende y entiende los beneficios que proporciona.

### Medición de Capacitaciones

Para identificar la efectividad de las capacitaciones impartidas por la Secretaría de Inteligencia, se realizará una evaluación de las capacitaciones a través del método de medición de Donald Kirkpatrick y la de Phillips.

Para el nivel de medición de Donald Kirkpatrick, se analizará el nivel de resultados, específicamente el impacto de las capacitaciones y formaciones a nivel organizacional. Es decir, la influencia que tuvo en los resultados de la Secretaría de Inteligencia, según opciones de los responsables jerárquicos de las unidades/departamentos que la conforman.

Con respecto al método de Jack Phillips, se utilizará el método de ROI (Retorno de Inversión) para identificar si lo invertido en las capacitaciones generó un rendimiento financiero. Impacto a Nivel Organizacional

Se realizó un cuestionario sencillo de preguntas cerradas, para conocer desde el punto de vista de los superiores el impacto que generó las capacitaciones y formaciones en sus unidades y/o departamentos sobre los resultados, visto desde factores internos y externos.

Se aplicaron los cuestionarios a servidores supervisores en las siguientes unidades de la Secretaría de Inteligencia: Unidad de Planificación Estratégica, Tecnología de Información y Administrativa. Ya que fueron las únicas que se logró contar con la disposición y colaboración de un superior y/o encargado jerárquico

Tabla 16.  
*Las capacitaciones y formaciones mejoran el ambiente de trabajo.*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	3	75 %
Acuerdo	1	25 %
Mediano acuerdo	-	- %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	4	100 %

Fuente: encuestas

**Análisis:** Se evidencia que, de acuerdo a los superior o encargados de las unidades seleccionadas, las capacitaciones y formaciones mejoraron su ambiente de trabajo en el año 2017, lo que permite determinar un impacto positivo.

Tabla 17  
*Las capacitaciones y formaciones mejoran los procesos y actividades*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	2	50 %
Acuerdo	1	25 %
Mediano acuerdo	1	25 %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	4	100 %

Fuente: encuestas

**Análisis:** Según los encuestados, el 75% presentan opiniones positivas del impacto que genero las capacitaciones y formaciones en sus procesos y actividades, solo un encuestado presenta una opinión media con el 25%, esto puede deberse a factores externos y/o aislado, no relacionado con las capacitaciones, y que afectan el desempeño de los procesos y actividades de la unidad.

Tabla 18  
*Las capacitaciones y formaciones mejoran el desempeño individual del personal*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	-	- %
Acuerdo	4	100 %
Mediano acuerdo	-	- %
Desacuerdo	-	- %

Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	4	100 %

Fuente: encuestas

**Análisis:** Se identificó que la totalidad de los superiores encuestados están de acuerdo en que las capacitaciones y formaciones influenciaron de manera positiva en el trabajo y desempeño de cada uno de los trabajadores que integran la unidad y/o departamento en el que están a cargo.

Tabla 19.  
*Las capacitaciones y formaciones mejoran los resultados de la Secretaría de Inteligencia*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	-	- %
Acuerdo	3	75 %
Mediano acuerdo	1	25 %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	4	100 %

Fuente: encuestas

**Análisis:** Se evidenció que la mayoría de los encuestados con un 75% concuerdan que las capacitaciones y formaciones influenciaron en la mejora de los resultados de la Secretaría de Inteligencia. Solo un encuestado presenta un mediano acuerdo, de acuerdo a su opinión cree que las capacitaciones si influenciaron a los resultados, pero no de manera muy significativa o resaltante.

Tabla 20  
*Las capacitaciones y formaciones mejoran las condiciones de desarrollo y calidad*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	2	- %
Acuerdo	2	75 %
Mediano acuerdo	-	25 %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	4	100 %

Fuente: encuestas

**Análisis:** Se determinó que las capacitaciones y formaciones han generado un fuerte impacto positivo en las condiciones de desarrollo y calidad en los servicios proporcionados por las unidades y/o departamentos seleccionados.

Tabla 21  
*Las capacitaciones y formaciones mejoran las relaciones con los clientes internos y externos*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	3	75 %
Acuerdo	1	25 %
Mediano acuerdo	-	- %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	4	100 %

Fuente: encuestas

**Análisis:** La totalidad de los encuestados concuerdan que las capacitaciones y formaciones realizadas en el 2016, han mejorado significativa las relaciones con los clientes tanto internos y externo de la unidad y/o departamento en el año 2017.

Tabla 22  
Las capacitaciones y formaciones mejoran la imagen de la Secretaría de Inteligencia en el exterior

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total acuerdo	-	- %
Acuerdo	2	50 %
Mediano acuerdo	2	50 %
Desacuerdo	-	- %
Total desacuerdo	-	- %
TOTAL	4	100 %

Fuente: encuestas

**Análisis:** La mitad de los encuestados si dan un rol de protagonismo de las capacitaciones y formaciones en el mejoramiento que obtuvo la imagen de la Secretaría de Inteligencia en el 2017. En cambio, de la otra mitad que consideran que las capacitaciones y formaciones como un elemento complementario que ayudo a mejorar la imagen.

### Nivel de Retorno de Inversión

Para el cálculo del retorno de inversión, se utilizó la fórmula básica de ROI (Beneficios / Costos), y la unidad financiera de la Secretaría de Inteligencia suministró los datos necesarios para realizar el respectivo calculo. La información proporcionada es básica y general, No se logró obtener información específica y detalla financiera por la naturaleza del organismo.

Los costos totales, generados por las capacitaciones y formaciones realizados por la Secretaría de Inteligencia fueron \$ 29.808,00, en dichos costos está integrado:

- Costos Directos: Salario de instructores, materiales, viáticos y transportes.
- Costos Indirectos: Salario del personal de talento humano encargada de la capacitación y gastos por servicios (luz, agua, teléfono)

En relación a los beneficios o utilidades obtenidas por la Secretaría de Inteligencia se presenta lo siguiente:

Tabla 23  
Reporte de ingreso y gasto de la Secretaría de Inteligencia

Descripción	Ingresos	Gastos
Ejercicio 2017	\$ 51.393.520,85	\$ 50.810.580,30
Ejercicio 2016	\$ 44.129.789,61	\$ 40.161.481,11

De los cuales, en el año fiscal 2017, en la sección de "Administración de Central Apoyo y

Asesoría", donde se encuentra las capacitaciones y formaciones se registró:

Tabla 24  
Reporte de ingresos del 2017 por capacitaciones y formaciones

Descripción	Administración Central Asesoría	Apoyo y Capacitaciones y Formaciones
Ingresos	\$ 4.258.847,05	\$ 127.491

**Beneficios netos:** \$ 127.491 - \$ 29.808 = \$ 97.682,94

**Retorno de Inversión:** \$ 97.682,94 / \$ 29.808 = \$3,28

Es decir, por cada dólar que invirtió en el 2016 la Secretaría de Inteligencia, obtuvo un retorno de la inversión de \$3,28, luego de superar los costos.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

### Conclusión

La Secretaria de Inteligencia, es la encargada de garantizar la seguridad integral del Estado, a traves de la búsqueda, procesamiento y producción de inteligencia. Por la naturaleza y la importancia de sus funciones, la entidad cuenta con los mejores avances tecnológicos y de procedimiento, con la finalidad de contar con un personal profesional debidamente preparados y calificados. Por ello las capacitaciones y formaciones son un elemento esencial en su evolución y mejoramiento continuo como organismo del Estado.

Claro es cierto que hoy en día, las capacitaciones y formaciones en las distintas entidades del sector público no se les da la importancia requerida, y la mayor razón son por los contratos ocasionales. Pero con la Secretaría de Inteligencia, ocurre un escenario distinto, la institución reconoce que para el logro de los objetivos, contar con un personal profesional preparado y comprometido juega un rol de mucha importancia.

El 75% de los altos funcionarios jerárquicos de las distintas unidades/departamentos que la conforman la Secretaría de Inteligencia, reconocen la importancia de las capacitaciones y formaciones dentro de la entidad, y además que mejora los resultados de la misma.

Asimismo, el 65,7% de los servidores de la secretaria reconocen el rol de las capacitaciones y formaciones en la efectividad de sus trabajos; ya que gracias a esta adquieren conocimientos y habilidades que mejoran el rendimiento de sus actividades laborales. Por ello, no es de extrañar que el 81,6% de los

trabajadores de la secretaría estarían dispuestos a continuar participando en capacitaciones y formaciones.

En la Secretaría de Inteligencia son conscientes de la importancia de las capacitaciones y formaciones para el mejoramiento continuo de la entidad. Donde se esfuerzan en contratar los mejores instructores y/o expositores profesionales, para garantizar el mejoramiento del desempeño del personal que integra las distintas unidades y/o departamentos de la Secretaría de Inteligencia; donde el 71% de los trabajadores de la entidad reconocen la eficiencia de los instructores y expositores, y aprecian las modalidades de capacitaciones y formaciones aplicadas por ellos.

Gracias al Plan Estratégico de 2017 de la secretaría, se logró certificar la importancia que tiene las capacitaciones y formaciones para la entidad, ya que las políticas de capacitaciones son parte de sus fortalezas como institución, y son esenciales como parte de sus objetivos estratégicos.

Esta influencia de las capacitaciones y formaciones dentro de la Secretaría de Inteligencia, se corroboró con el nivel de retorno de inversión. Donde para el periodo de 2017 la entidad recibió un beneficio de 3,28 dólares por cada dólar que invirtió en el 2016 en capacitaciones y formaciones; es decir, obtuvieron USD 97.682,94 de beneficios netos, lo que sustenta el motivo de porque en la entidad es tan importante la ejecución de capacitaciones y formaciones.

### **Recomendación**

Para mejorar la importancia y el impacto de las capacitaciones y formaciones en la Secretaría de Inteligencia, se deberían de realizar evaluaciones de efectividad a cada capacitación realizada, para determinar el cumplimiento de cada una de ellas, ya que no se puede generalizar las capacitaciones y formaciones, cada una de ellas es distinta y además son realizadas para cumplir distintos objetivos. Se recomienda tomar como referencia los métodos implementados por Donald Kirkpatrick y la de Phillips

Al realizar las evaluaciones en cada una de las capacitaciones y formaciones, se obtiene una mejor efectividad en ellas, y así lograr solventar los casos aislados que se evidenciaron en los resultados.

Se apoya la actual política de disminución de contrarios ocasionales, pero se recomienda realizar una evaluación de los distintos cargos y puestos que actualmente se encuentra personal "no permanente", e identificar las ventajas de cambiar por un personal con estabilidad, y que

por lo consiguiente sea capacitado y formado. Ya que actualmente la Secretaría de Inteligencia, reconoce los beneficios de las capacitaciones y formaciones, se podría considerar que se lograrían aumentar los beneficios y logros, si se aumenta la cantidad de personal capacitado y formado dentro de la institución.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. ESTUDIOS GERENCIALES, 102.
- Ascencio, E., & Navarro, J. (2015). Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador. Quito: Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352.
- Augusto de Romaña, C. (2013). Gestión de Recursos Humanos. Lima: Editorial MINSA.
- Behar, D. (2015). Metodología de investigación. Odessa: Editorial Shalom.
- Blázquez, F. (2014). Sociedad de la información y educación. Mérida: Junta de Extremadura.
- Contraloría General del Estado. (2018). Plan de Capacitación y Formación 2018. Quito: Contraloría General del Estado.
- El Círculo. (25 de junio de 2012). Los niveles de evaluación de Kirkpatrick. Obtenido de El Círculo:  
<http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/los-niveles-de-evaluacion-de-kirkpatrick-evaluacion-de-la-formacion-cuarta-entrega-26-06-2012/>
- Feedback Network. (2018). Feedback Network - Información viva. Obtenido de calculo de muestra:  
<https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- García, E. (2015). Aprendizaje y construcción del conocimiento. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- García, M. (2011). Guía de modelo de evaluación de la formación continua en el CHJ. Andaluz: Servicio Andaluz de Salud.
- García, G. (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Gutman, N. (septiembre de 2011). Cómo medir los resultados de una capacitación. Obtenido de Learning & Media: <http://www.americalearningmedia.com/component/content/article/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>
- Leibovich de Figueroa, N., Injoke-Ricle, I., & Schufer, M. (2016). Evaluación de la inestabilidad laboral como estresor psicosocial en el trabajo. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Martín, J. (11 de agosto de 2015). Transferencia de la formación al puesto de trabajo: Los 4 niveles de Kirkpatrick. Obtenido de abantian: <https://abantian.es/transferencia-la-formacion-al-puesto-trabajo-los-4-niveles-kirkpatrick/>
- Martínez, D., & Milla, A. (2015). La elaboración del Plan Estratégico. Madrid: Altair - Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2015). Educación social. Madrid: Secretaría General de Educación.
- Ministerio de Trabajo. (2014). Norma Técnica del subsistema de formación y capacitación. Quito: Ediciones Legales.
- Ministerio de Trabajo. (2014). Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. Quito: Ediciones Legales.
- Miyahira, J. (2016). La investigación formativa y la formación para la investigación. México: McGraw Hill.
- Moreno, J. (2014). Formación estratégica de administradores de la capacitación. Lima: Servir.
- Ordóñez, M., & Gruz, G. (2017). La inteligencia militar ecuatoriana en la sociedad del riesgo. URVIO - Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, 56-69.
- Registro Oficial. (2014). Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. Quito: Ministerio de Relaciones Laborales.
- Rivera, F. (2011). Inteligencia estratégica y prospectiva. Quito: FLACSO.
- ROI Instituto. (2018). Metodología. Obtenido de ROI Instituto: <https://www.institutoroi.com/metodologia/>
- Rojas, I. (2018). Boletín de Investigación y Postgrado. Obtenido de la gestión del talento humano en las organizaciones actuales: <http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=1469>
- Romero, N. (2016). La importancia de los programas de desarrollo para los empleados. Recursos Humanos, 8.
- SECAP. (2013). Detección de Necesidades de Capacitación del Sector Público. Quito: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.
- Secretaría de Inteligencia. (abril de 2016). Aclaración de la Secretaría de Inteligencia. Obtenido de Secretaría de Inteligencia: [www.inteligencia.gob.ec/aclaracion-de-secretaria-de-inteligencia/](http://www.inteligencia.gob.ec/aclaracion-de-secretaria-de-inteligencia/)
- Secretaría de Inteligencia. (2017). Seguridad Integral plan y agendas. Quito: Secretaría de Inteligencia.
- Secretaría de Inteligencia. (2015). Plan Estratégico Institucional . Quito: Secretaría de Inteligencia.
- Secretaria de Inteligencia. (Febrero de 2018). Secretaria de Inteligencia. Obtenido de Jorge Costa Palacios asume el cargo de Secretario de Inteligencia: <http://www.inteligencia.gob.ec/jorge-costa-palacios-asume-el-cargo-de-secretario-de-inteligencia/>
- Torres, W. (25 de marzo de 2018). Senain priorizó la inteligencia política, no la seguridad nacional. Obtenido del telégrafo:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/senain-priorizo-la-inteligencia-politica-no-la-seguridad-nacional>

Villavicencio, M. L. (2017). Análisis doctrinario de las tendencias tradicionales y contemporáneas en el campo de la inteligencia y su aplicación en el caso ecuatoriano. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

ANEXO 1:

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES Y FORMACIONES</b>
---

El objetivo del presente cuestionario es determinar el impacto o efecto que tuvo las capacitaciones y formaciones sobre los resultados las distintas unidades o departamentos de la Secretaría de Inteligencia.

El cuestionario será realizado por los responsables jerárquicos de las unidades o departamentos seleccionados.

<b>Datos del Encuestado</b>	
Nombre y Apellido	
Unidad/Departamento	
Cargo/Puesto	

Por favor expresar de acuerdo con la pregunta su grado de acuerdo o satisfacción, según la siguiente escala de medición:				
5 (Total acuerdo)	4 (Acuerdo)	3 (Mediano acuerdo)	2 (Desacuerdo)	1 (Total desacuerdo)
<b>Impacto Interno</b>				
¿Gracias a las formaciones y capacitaciones realizadas en el 2016, la unidad/departamento ha mejorado su ambiente de trabajo?				
¿Gracias a las formaciones y capacitaciones realizadas en el 2016, la unidad/departamento ha mejorado sus procesos y actividades?				
¿Las capacitaciones y formaciones han influenciado de manera positiva en el trabajo individual del personal de la unidad/departamento?				
¿Considera que las formaciones y capacitaciones impartidas en el 2016, influenciaron positivamente en la mejora de los resultados de la Secretaría de Inteligencia en el 2017?				
<b>Impacto Externo</b>				
¿Gracias a las capacitaciones y formaciones la unidad/departamento presenta mejores condiciones de desarrollo y calidad?				
¿Gracias a las capacitaciones y formaciones la unidad/departamento ha mejorado la relación con los clientes?				

¿Gracias a las capacitaciones y formaciones se ha mejorado la imagen de la Secretaría de Inteligencia en el exterior?	
---	--