



ESCUDO DE ARMAS
DE LA CIUDAD DE
SAN JUAN PUERTO CABALLOS
HOY PUERTO CORTÉS

MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS
CORTÉS, HONDURAS, CENTRO AMÉRICA
Tel: 2665-1007 / 5904-05 / 0207 / 0412 Fax: 2665-0264
www.ampuertocortes.com

1 de febrero del año dos mil trece

Abogada
MERCEDES ANTUNEZ
Jefa de Recursos Humanos
Su Oficina

Oficio No. 009-2013 SM

Estimada Abog. Antúñez:

Para su conocimiento y demás fines transcribo a usted el PUNTO QUINTO inciso b) del acta No. 72 de sesión ordinaria celebrada el veintinueve de enero del año dos mil trece y que literalmente dice:-----

"QUINTO.- Memorandos recibidos de los diferentes departamentos y Gerencias Municipales. a..b..) Se conoció del departamento de Recursos Humanos documentación conteniendo el Manual de Capacitaciones, Manual de Evaluación del desempeño y el Manual de Organización; los que fueron aprobados por la Corporación Municipal y se invita para que en la próxima sesión ordinaria a celebrarse el 12 de febrero del corriente año se haga una presentación general de los cinco manuales y hacer las recomendaciones y sugerencias si ese fuere el caso.

Atentamente,



Danuvia Cruz Vilches
Danuvia Cruz Vilches
Secretaría Municipal por Ley

Puerto Cortés es Compromiso de Todos.



MANUAL DE CAPACITACIONES

PUERTO CORTES, ENERO DEL 2013

INDICE GENERAL



INTRODUCCION	1
I. OBJETIVO	2
II. MARCO JURÍDICO	2
III. MARCO CONCEPTUAL	2
3.1Capacitación Básica:	3
3.2 Capacitación Avanzada:.....	3
3.3 Capacitación de Actualización o Recurrente:	4
IV. FASES DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN:	4
4.1 Fase 1: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):	5
4.1.1 Propósitos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):	5
4.1.2 Análisis de la Competencia de Personal:	6
4.1.3 Requerimientos de capacitación:.....	6
4.1.4 Políticas de Operación:	7
4.1.6 Especificaciones de capacitación	13
4.2 Fase No. 2: Diseño y formulación del programa de capacitación:	14
4.2.1 Elementos que pueden afectar al proceso de capacitación:	16
4.2.2 Capacitación no Planificada:	17
4.3 Fase 3: Ejecución del Programa de Capacitación:	21
4.3.1 Principales Tareas en Apoyo a los Servicios de Capacitación:.....	22
Inmediatamente Después de la Ejecución:.....	23
4.4 Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación:	23
4.4.1 Factores a Tomar en Cuenta para Evaluar el Desempeño del Empleado Después de un Proceso de Capacitación:	26
4.4.2 Niveles para Evaluar la Capacitación:	29
Bibliografía:	33
ANEXOS	34
Anexo No.1 Cuestionario Para Identificar Necesidades de Capacitación:	35
Anexo No.2 Comisión de Revisión:.....	38





Tabla

Tabla 1 Descripción de Actividades:	10
Tabla 2 Descripción de Actividades:	18

Ilustración

Ilustración 1Flujograma:	11
Ilustración 2Flujograma:	19
Ilustración 3Diagrama de Proceso de Capacitación:.....	32



INTRODUCCION

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, para transformar la Municipalidad en una empresa interactiva, impulsada por los ciudadanos como por los empleados.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano ofreciendo la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la Municipalidad.

El presente Manual de Capacitación, se ha elaborado tomando como referencia y base de orientación, el Manual Genérico de la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), lo estipulado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y el aporte del equipo técnico municipal responsable de la revisión del mismo.



I. OBJETIVO

Establecer las políticas de operación y la secuencia de actividades que deberán observarse para planear, organizar, impartir y monitorear la capacitación que se dirija a los servidores públicos de la Municipalidad de Puerto Cortés, con el fin de mejorar la preparación técnica y profesional de éstos, elevar su productividad y hacer frente a las crecientes exigencias que imponen las tareas de la administración municipal.

II. MARCO JURÍDICO

- ✓ Constitución de la República
- ✓ Ley de Municipalidades
- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- ✓ Reglamento Interno Municipal
- ✓ Contrato Colectivo

III. MARCO CONCEPTUAL

Para poder analizar con fundamento los alcances, impacto y pertinencia del programa de capacitación tanto a nivel institucional que está a cargo del Departamento de Recursos



Humanos como a nivel interno de cada Departamento, es necesario conocer los tipos de capacitación:

3.1Capacitación Básica:

Es toda capacitación esencial é inicial para la formación de un funcionario o empleado por cada área de trabajo y especialidad. A través de este tipo de capacitación se obtienen los siguientes logros:

- 1.Desarrollo de cualidades como la disciplina, puntualidad, cumplimiento de compromisos y de capacidades de razonamiento y análisis conjunto, trabajo en equipo, síntesis, etc.
- 2.Concientización sobre la necesidad de mantener un alto grado de ética, integridad, imparcialidad, tacto, relaciones humanas, y aptitudes para lograr una buena comunicación.
- 3.Tener funcionarios o empleados competentes para realizar inicialmente tareas de apoyo, que no respondan a la aplicación de un conjunto de normas impuestas, sino, como resultado de la adhesión voluntaria al equipo y disciplina de trabajo.

3.2 Capacitación Avanzada:

Es toda capacitación que llega a complementar la información desarrollada en el curso básico. Esta instrucción tiene el objeto



de profundizar los conocimientos del funcionario o empleado sobre temas específicos.

3.3 Capacitación de Actualización o Recurrente:

La capacitación recurrente es aquella que permite mantener al personal competente, actualizado y al tanto de nuevas técnicas en la materia específica. Es importante que este tipo de capacitación atienda específicamente las debilidades durante la evaluación de desempeño en el puesto de trabajo.

IV. FASES DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN:

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar un enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

1. Diagnóstico o detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
 2. Diseño y formulación del plan anual de capacitación.
 3. Ejecución.
 4. Evaluación y Seguimiento.
-



4.1 Fase 1: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):

Es de suma Importancia saber exactamente en cuales áreas y temas se tiene que implementar la capacitación, ya que una capacitación por muy pequeña que sea, tiene un costo.

Un DNC, es un procedimiento que parte del reconocimiento de los funcionarios o empleados, para conocer con mayor exactitud las deficiencias que tiene en cuanto a las tareas inherentes a su ámbito de responsabilidad, señalando claramente entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”.

4.1.1 Propósitos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):

- ✓ Comparar la competencia actual con la requerida, para determinar las brechas y resolverlas con capacitación u otros eventos requeridos.
- ✓ Analizar las fallas que se originan en el desempeño del personal y evitar su recurrencia con capacitación.
- ✓ Identificar y resolver problemas que se susciten durante la evaluación de desempeño.

Detectar en qué áreas es necesario fortalecer la capacitación.



4.1.2 Análisis de la Competencia de Personal:

Los métodos utilizados para evaluar la competencia del personal pueden incluir lo siguiente:

1. Entrevistas o cuestionarios para los empleados y personal de dirección (para detección de necesidades y evaluación del desempeño).
2. Observaciones in situ
3. Discusiones de grupo
4. Opiniones de expertos en la materia
5. Buzón de sugerencias
6. Encuestas con los contribuyentes

4.1.3 Requerimientos de capacitación:

Cuando se inicia el ciclo de capacitación, se deben tener en cuenta los requerimientos de formación del personal, la administración de los recursos y la planificación, para que esta cumpla los requerimientos necesarios del personal.

La definición de los requerimientos actuales y futuros de acuerdo a la competencia requerida por el personal, puede tener



su origen en varios factores o fuentes, tanto internos como externos, tales como:

1. Cambios organizacionales ó tecnológicos que afectan los procesos o impactan la naturaleza de los servicios que se prestan.
2. Información obtenida de los procesos de capacitación anteriores ó actuales.
3. El resultado de la evaluación, por parte de cada Jefe de Departamento, de la competencia del personal para realizar determinadas tareas o funciones específicas.
4. Antecedentes de cambios o reemplazos de personal.
5. Requisitos de certificación interna ó externa requerida para determinar la competencia del personal en la realización de tareas ó funciones específicas;
6. Requerimientos que los empleados han identificado, como oportunidades de desarrollo personal que contribuyen a los objetivos de la institución.
7. Cambios en la legislación, reglamentaciones, normas y directrices que afectan o pueden afectar a la institución, sus actividades y recursos.

4.1.4 Políticas de Operación:



- ✓ El diagnóstico de necesidades deberá realizarse una vez al año, a más tardar en el mes de junio.
 - ✓ La capacitación será orientada a empleados municipales en general.
 - ✓ Será coordinada por el Departamento de Recursos Humanos
 - ✓ Las capacitaciones serán de carácter obligatorio.
 - ✓ El personal a capacitarse deberá recibir el cien por ciento de la capacitación, salvo casos debidamente justificados y considerados como tales por el departamento de Recursos Humanos.
 - ✓ La capacitación incluye el costo de la misma, salario pagado al empleado, materiales proporcionados, etc.
 - ✓ El personal a capacitarse deberá firmar un convenio de capacitación.
 - ✓ Los horarios de capacitación serán establecidos por el departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a
-



disponibilidad del capacitador, por lo que puede ser en el horario de trabajo o fuera de él.

✓ En aquellos casos en que la capacitación fuera impartida fuera del horario laboral del empleado, este deberá de suscribir un convenio en el que se establecerán las directrices del mismo.

✓ Cada Jefe de gerencia, departamento o sección deberá evaluar dos meses después de la capacitación la aplicabilidad de los conocimientos recibidos e informar al departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de verificar si el propósito de la capacitación se logro.

✓ Establecer cada año un plan de capacitación para funcionarios y empleados municipales, debiendo estar elaborado en el mes de agosto de cada año.

✓ La ejecución del plan de capacitación contendrá únicamente capacitaciones que se desarrollen dentro del país.

✓ Las capacitaciones en el extranjero deberán estar sujetas a una regulación especial.



- ✓ Cuando a solicitud del empleado recibe capacitación financiada por la Municipalidad, se deberá firmar un convenio que si por causas imputables al trabajador deja de laborar, se le deducirá el total del valor de la capacitación.

Tabla 1 Descripción de Actividades:

No.	Responsable	Descripción
-----	-------------	-------------

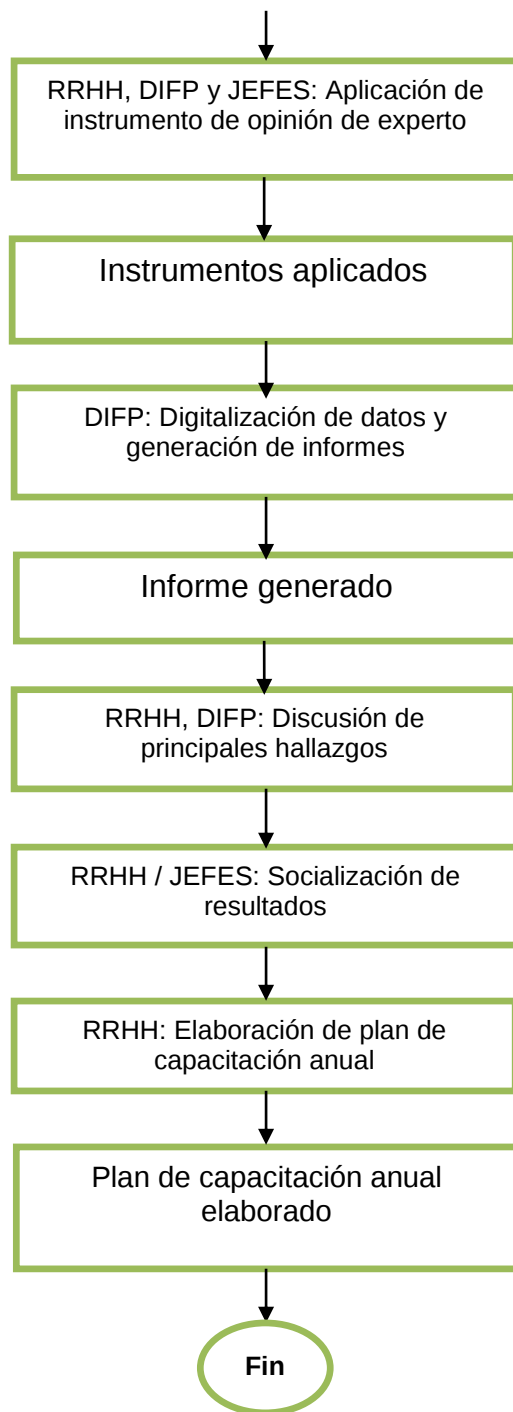


1	Departamento RRHH	Gira instrucción al Departamento de Investigación y Formulación de Proyectos, para elaborar los documentos necesarios para establecer DNC
2	UIFP	Elabora borrador de documento y lo envía a la Jefatura del Depto. de RRHH para las observaciones pertinentes.
3	RRHH	Envía instrumentos con observaciones
4	UIFP	Aplica prueba experimental para validar instrumentos
5	RRHH	Gira instrucción a personas responsables para aplicar los documentos
6	Varios	Aplicación de instrumentos
6.1	Jefes inmediatos	Aplicación de instrumentos para evaluación de desempeño
6.2	RRHH, UIFP	Aplicación de instrumentos de observaciones in situ
6.3	RRHH, UIFP, jefes de gerencia, departamentos, y secciones	Aplicación de instrumento de discusión de grupo
6.4	RRHH, UIFP, Jefe de departamento	Aplicación de instrumento de opinión de experto
7	UIFP	Digitalización de datos y generación de informes
8	RRHH /UIFP	Discusión de principales hallazgos
9	RRHH / Jefes de departamentos	Socialización de resultados
10	RRHH	Elaboración de plan de capacitación anual

Ilustración 1 Flujograma:

Inici





4.1.6 Especificaciones de capacitación



Cuando se hayan definido las necesidades de capacitación, los requisitos deben ser especificados. Las especificaciones de capacitación para cada curso ó conjunto de cursos, deben indicar claramente:

1. Los objetivos del tipo de capacitación a impartir.
2. Los requisitos del curso o conjunto de cursos.
3. Los resultados esperados al término del curso o conjunto de cursos.
4. La duración de los cursos
5. Los tipos de instrucción a realizar durante el curso.

Deben también, satisfacer las necesidades del personal en lo que se refiere a sus expectativas de ampliar sus conocimientos, habilidades y competencias para mejorar su rendimiento en sus tareas o funciones.

4.2 Fase No. 2: Diseño y formulación del programa de capacitación:

La etapa de diseño establece las bases para definir las especificaciones de capacitación, tales como:



- ✓ Los objetivos institucionales
- ✓ Los objetivos de la capacitación
- ✓ Resultados esperados
- ✓ Grupos a ser capacitados
- ✓ Contenidos de los cursos
- ✓ Metodologías
- ✓ Instructores/Capacitadores (Empresas, Instituciones..)
- ✓ Costo/Beneficio
- ✓ Presupuesto
- ✓ Cronograma
- ✓ Evaluación y monitoreo

Esta etapa incluye:

1. Las acciones de diseño y planificación que permitan cerrar la brecha entre la competencia actual y la competencia requerida del personal involucrado.
 2. El establecimiento de las normas de desempeño en el lugar de trabajo y los requisitos de desempeño esperados.
 3. El establecimiento de los criterios de evaluación del proceso de capacitación y los objetivos posteriores al curso.
-



4.2.1 Elementos que pueden afectar al proceso de capacitación:

Se debe tener en cuenta aquellos elementos que pueden afectar de alguna manera el proceso de capacitación.

Estos elementos deben ser identificados y enlistados a fin de tenerlos en cuenta durante el desarrollo de esta etapa. Estos pueden incluir aspectos tales como:

1. Limitaciones relativas a los recursos humanos de la institución
2. Consideraciones financieras.
3. Requisitos de planeamiento y programación (designación de encargados, trámites administrativos, etc.);
4. Disponibilidad, motivación o habilidad de los individuos a ser instruidos o entrenados.
5. Disponibilidad de los funcionarios y empleados de la MPC para realizar las capacitaciones requeridas.
6. Disponibilidad de potenciales proveedores de capacitación que satisfagan los requerimientos de la institución.

La lista de impedimentos que se establezca puede ser utilizada en la selección de las metodologías, la elección del proveedor y el desarrollo de las especificaciones de capacitación.



En el punto 4 donde se trata la disposición de los individuos a ser capacitados, la carga horaria/día puede afectar el proceso de capacitación; porque las personas adultas demuestran un tiempo de atención y concentración menor en comparación con personas de menor edad.

4.2.2 Capacitación no Planificada:

Se considera capacitación no planificada a aquella que no ha sido considerada en los planes de capacitación anual y pueden darse debido a los siguientes factores:

- ✓ Adquisición de equipo nuevo o tecnología moderna.
 - ✓ Implementación de nuevos programas, leyes, reglamentos, procedimientos,
 - ✓ manuales o cualquier disposición que pueda afectar al buen desempeño de
 - ✓ funciones.
 - ✓ Solicitudes de certificación
 - ✓ Contratación de personal nuevo
 - ✓ Asignación de nuevas tareas o responsabilidades a cualquier empleado de la MPC
 - ✓ Propuesta de cursos realizado por organismos internacionales
 - ✓ Réplica de algún curso asistido en el exterior, que pueda beneficiar a la institución.
-



- ✓ Requerimiento como resultado de auditorías internas o externas.
- ✓ Otros debidamente aprobados por el Alcalde Municipal

La instrucción que no esté contemplada en los planes de capacitación anual (curso no planificado) y se requiera como producto de una necesidad interna debe ser solicitada por escrito al Departamento de RRHH quien tramita la aprobación del Alcalde. Una vez obtenida la aprobación, se gestionan los detalles del curso/seminario/taller, incluyendo aprobación de presupuestos.

En caso de que se establezca que va a formar parte del programa de capacitación, se deben enmendar los documentos afectados, incluyendo las especificaciones de capacitación del curso / seminario / taller que se incluye.

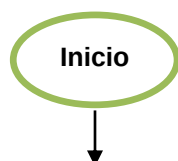
Tabla 2 Descripción de Actividades:

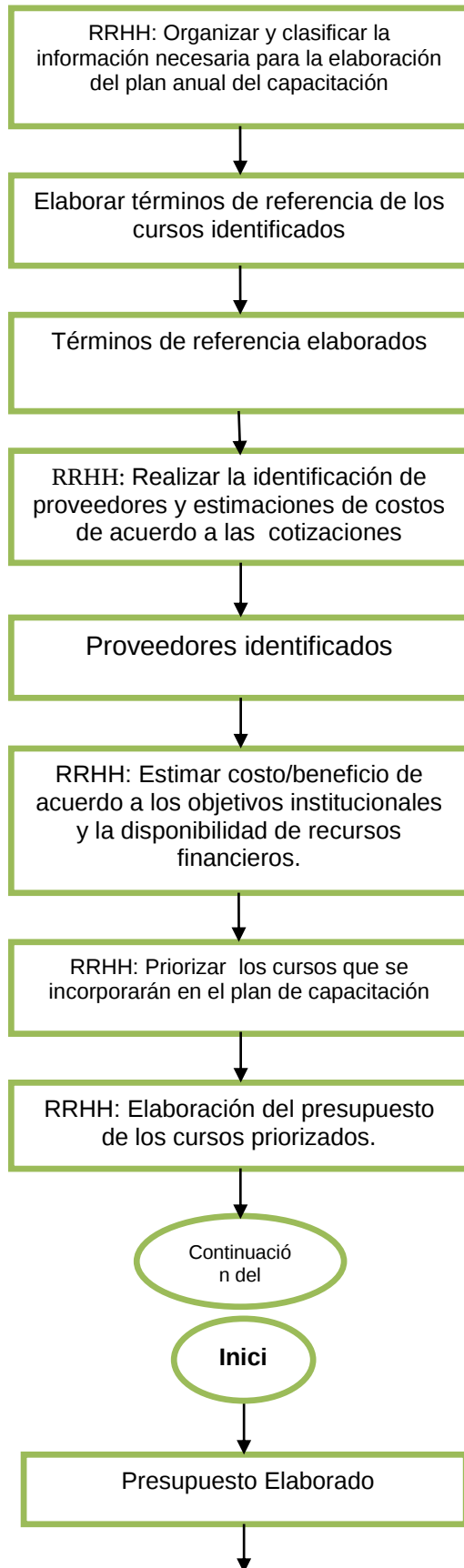
No.	Responsable	Descripción
1	Departamento RRHH	Organizar y clasificar la información necesaria para la elaboración del plan anual del capacitación
	RRHH–Comisiones interdisciplinarias municipales	Elaborar términos de referencia de los cursos identificados



2	RRHH	Realizar la identificación de proveedores y estimaciones de costos de acuerdo a las cotizaciones
3	RRHH	Estimar costo/beneficio de acuerdo a los objetivos institucionales y la disponibilidad de recursos financieros.
4	RRHH	Priorizar los cursos que se incorporarán en el plan de capacitación
5	RRHH	Elaborar del presupuesto de los cursos priorizados
6	RRHH	Remitir el presupuesto del plan de capacitación a la Gerencia Administrativa para incorporarlo en el presupuesto municipal y aprobación por la Corporación Municipal
6.1	RRHH-Comisiones Interdisciplinaria municipales	Elaborar cronograma de los cursos priorizados
6.2	RRHH	Elaborar los esquemas específicos de capacitación
6.3	RRHH	Comunicar a los Gerentes y Jefes de Departamentos, los cursos autorizados para su ejecución en el año siguiente
6.4		Fin

Ilustración 2Flujograma:







4.3 Fase 3: Ejecución del Programa de Capacitación:

Es responsabilidad de la Municipalidad de Puerto Cortés, gestionar el soporte necesario para la ejecución de las actividades de capacitación, independientemente de la naturaleza



del curso (sea externo o interno), de conformidad a lo establecido en este manual. Además de brindar el soporte necesario para garantizar los servicios de capacitación, es importante asegurar:

1. Que la ejecución esté de conformidad a lo planificado
2. La calidad de la capacitación impartida a su personal.

4.3.1 Principales Tareas en Apoyo a los Servicios de Capacitación:

Previos a la ejecución:

Las tareas de apoyo a la capacitación antes de la ejecución misma pueden incluir, cuando se requiera, lo siguiente:

1. Facilitar toda la información pertinente.
2. Instruir al personal que va a recibir la capacitación sobre la naturaleza de la misma y la brecha de competencia que se intenta cerrar.
3. Facilitar la comunicación entre el personal que va a recibir la capacitación.

Durante la Ejecución:

Las tareas de apoyo a la capacitación durante la ejecución misma pueden incluir cuando se requiera:

1. Coordinar las herramientas adecuadas de trabajo, equipamiento y apoyo logístico (alojamiento, transporte, etc.,
-



si se trata de provisión de capacitación externa y cuando este previamente pactado entre la MPC y el proveedor de la capacitación) para el proveedor y/o el personal a capacitar.

2. Cuando aplique, facilitar al personal bajo capacitación la oportunidad de poner en práctica las competencias que se están desarrollando (a través de talleres, de análisis o prácticas supervisadas por un evaluador).

Inmediatamente Después de la Ejecución:

Las tareas de apoyo a la capacitación al terminar la misma pueden incluir las siguientes actividades:

1. Recepción de la información de retroalimentación por parte del personal que terminó la capacitación.
2. Remisión de la información de retroinformación al Depto. de Recursos Humanos.
3. Evaluación de los resultados de los cursos.

4.4 Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación:

El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos institucionales como los objetivos de capacitación han sido alcanzados.



Los datos necesarios para la evaluación de los resultados de la capacitación provienen de los requerimientos específicos de capacitación, del plan anual de capacitación y de los registros obtenidos durante todo el proceso de instrucción.

Los resultados de la capacitación, frecuentemente, no pueden ser completamente analizados y convalidados hasta que el personal que recibió la capacitación haya sido observado y verificado en la realización de las tareas para las cuales fue instruido y entrenado.

Después de un lapso especificado en que el personal haya completado su capacitación, teórica e instrucción práctica en el puesto de trabajo, el Departamento de RRHH debe asegurarse que la evaluación del personal se lleve a cabo a fin de determinar el nivel de competencia alcanzado.

Las evaluaciones deben ser llevadas a cabo tanto en el corto como en el largo plazo, a fin de asegurarse que:

1. En el corto plazo, se pueda obtener retro-información inmediata del personal capacitado o entrenado sobre los métodos de capacitación utilizados, los recursos utilizados y los conocimientos y habilidades alcanzados como resultado de la instrucción recibida.



2. En el largo plazo, se pueda evaluar el rendimiento del personal capacitado en el puesto de trabajo, y el aumento de productividad pueda ser confirmado.

El proceso de evaluación debe incluir un registro de los datos pertinentes y la preparación de un informe de evaluación del desarrollo del curso por parte del instructor.

El informe de evaluación de la capacitación debe contener la siguiente información:

1. Los requerimientos específicos de instrucción;
2. El criterio de evaluación.
3. Los métodos de evaluación empleados
4. El análisis de la información obtenida y la interpretación de los resultados.
5. La revisión de los costos de capacitación.
6. Acciones a tomar en cuenta para solucionar deficiencias en la capacitación.
7. Las conclusiones y recomendaciones para mejorar la capacitación.

En el caso que se haya detectado no conformidades, el Departamento de RRHH deberá proponer las acciones correctivas tendientes a mejorar los resultados



4.4.1 Factores a Tomar en Cuenta para Evaluar el Desempeño del Empleado Después de un Proceso de Capacitación:

Planeamiento:

Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo, la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos, reglamentos y programas de la institución.

Solución de Problemas:

Se refiere a la solución de problemas, según corresponda.

Toma de decisiones:

Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más adecuadas y con apego a las normas y procedimientos establecidos.

Responsabilidad:

Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

**Liderazgo / Autoridad:**

Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación para el logro de los resultados esperados.

Comunicación:

Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

Relaciones de Trabajo:

Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución

Calidad del trabajo:

Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.

Conocimiento del Trabajo:



Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.

Iniciativa y Criterio:

Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

Atención al Público:

Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y proyectando una imagen positiva de la institución.

Manejo de Información y Archivos:

Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica manteniéndolos accesibles y al día: al manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.

Diligencia:



Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.

4.4.2 Niveles para Evaluar la Capacitación:

Los niveles que se utilizan para evaluar la efectividad de la capacitación son:

Reacciones de los participantes: En este apartado se logra determinar cuáles fueron los aspectos más sobresalientes que fueron de la satisfacción o no de los participantes en el programa desarrollado. Esta parte es muy importante porque tiene que ver cuánto involucró el capacitador al empleado.

Este nivel se debe realizar mediante la utilización de algunas herramientas como, cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas en grupo o individuales).

Aprendizaje Adquirido: Se puede observar a la vez el grado de aprendizaje obtenido por cada participante en la medida que estos puedan describir su nivel de satisfacción del mismo y lo que tiene claro para aplicarlo en sus puestos de trabajo. Se define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa de



capacitación. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

La evaluación del aprendizaje es importante porque mide la efectividad del formador o capacitador para aumentar el conocimiento o cambiar las actitudes de los participantes, y muestra su efectividad.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporcionan un parámetro básico sobre los participantes. Posteriormente se pueden comparar para determinar las mejoras. Para esto se pueden utilizar diferentes herramientas como: test, observación, pruebas de desempeño etc.

Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa? Siempre será visible un cambio, si la capacitación ha sido de impacto.

Es de esperarse que toda capacitación que se reciba debe tener como uno de sus resultados, el cambio, en el comportamiento. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal.

Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:



- ✓ Deseo de cambiar (Mejora Continua)
- ✓ Reconocimiento de las debilidades personales
- ✓ Crecimiento de un entorno o medio ambiente favorable
- ✓ Compartir intereses y retos (Empatía entre compañeros)
- ✓ Desarrollar nuevas ideas a través de la oportunidad de implementación.

Se debe asegurar que el participante cuente con el suficiente tiempo para asimilar los cambios y que pueda transferir todo ese conocimiento al área en que trabaja y que su conducta se vea acompañada de un factor de cambio para la Municipalidad.

Resultados Tangibles: Se desea obtener tanto para los participantes como para los jefes de departamento, visualizar los resultados lo más certeramente posibles para dimensionar cuales serán los aportes que este individuo brindará a la Municipalidad en su gestión y a su comunidad.

Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen:

- ✓ Aumento de la Productividad
 - ✓ Menos quejas
 - ✓ Reducción de costos y desperdicios
 - ✓ Rentabilidad
-



- ✓ Mejor atención al público
- ✓ Crecimiento continuo etc.

Algunas de las herramientas usadas para la medición de los resultados de la capacitación pueden mencionarse:

- ✓ Cuestionarios, Indicadores, Relación Costo- Beneficio

Retorno de la Inversión (RI): El RI es la relación existente entre el costo que se incurre para la capacitación y los beneficios que se obtienen (costo-beneficio).

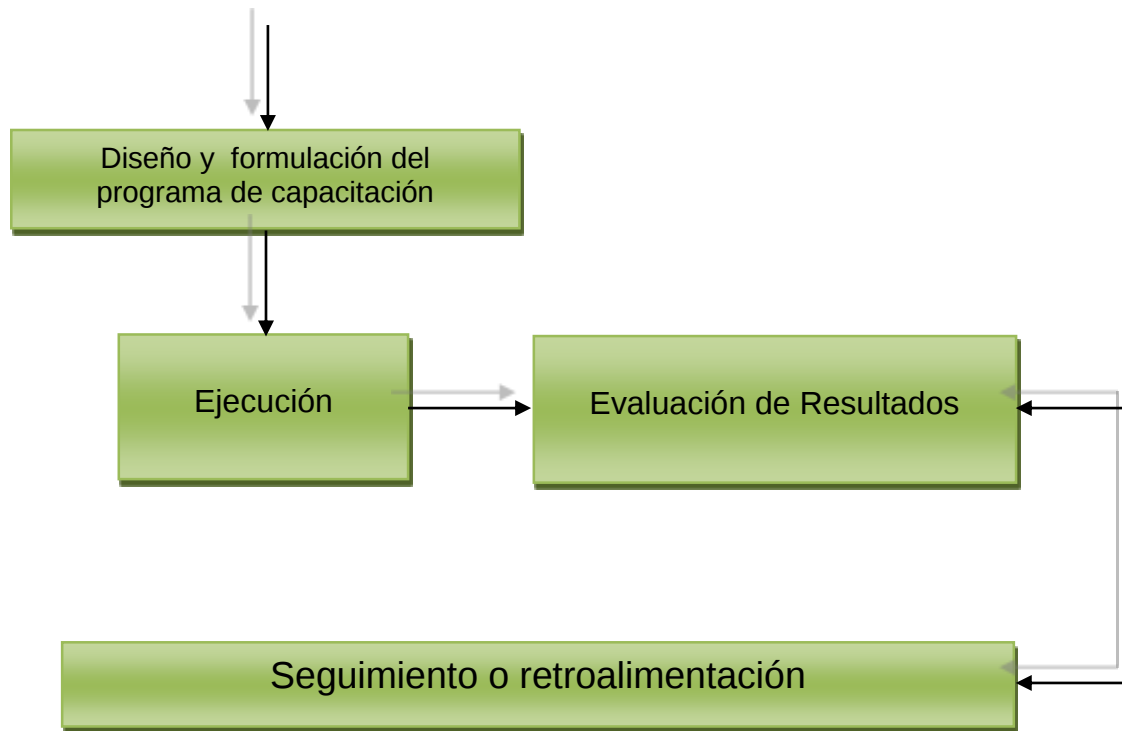
Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión, dos de las formas que se utilizan son:

La Relación Beneficio-Coste

- ✓ $RBC = \frac{\text{Importe total de los beneficios del programa formativo}}{\text{coste total del programa formativo}}$.
- ✓ El RI
- ✓ $RI = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Coste total del programa formativo}}$.

Ilustración 3 Diagrama de Proceso de Capacitación:

Diagnostico de Necesidades de
Capacitación y Desarrollo (DNC)



Bibliografía:

- ✓ Manual Genérico de Capacitación de la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON)



- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- ✓ Ley de Municipalidades

ANEXOS



Anexo No.1 Cuestionario Para Identificar Necesidades de Capacitación:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL MUNICIPAL (Personal general)

1. Profesión u oficio: _____ 2. Departamento: _____
3. Cargo: _____ 4. Fecha: _____

Instrucciones: Conteste con honestidad, las siguientes preguntas. Los resultados de estos cuestionarios serán estrictamente confidenciales, solo para el uso del Departamento de Recursos Humanos para realizar la intervención oportuna a fin de mejorar las condiciones laborales de los empleados de la Institución.

CAPACITACION:

5.) Recibió charlas de Inducción al momento de ingresar a la Institución. ☐ 1. Si ☐ 2. No	11.) Qué tipo de capacitación requiere para desempeñarse bien en su trabajo, enumérelas ☐ 1. _____ ☐ 2. _____ ☐ 3. _____ ☐ 4. _____
6.) Se hizo de su conocimiento por parte del Jefe acerca de las funciones, responsabilidades y objetivos del Departamento al que fue asignado. ☐ 1. Si ☐ 2. No	12.) Piensa usted que esta apto para desempeñar su trabajo. ☐ 1. Si ☐ 2. No porqué _____
7.) Fue previamente entrenado al iniciar en el puesto ☐ 1. Si ¿Por quien?: _____ ☐ 2. No	13.) Esta conforme con el cargo que desempeña. ☐ 1. Si ☐ 2. No porqué _____
8.) Ha recibido capacitación en temas relacionados con: ☐ 1. Tu área de trabajo ☐ 2. Relaciones Humanas ☐ 3. Motivación Personal ☐ 4. Trabajo en Equipo	

**CUESTIONARIO PARA CONOCER EL AMBIENTE LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTES (Jefes y Gerentes)**

No. Boleta

1. Profesión: _____ 2. Edad _____ 3. Sexo _____

4. Fecha _____ 5. Departamento/Gerencia _____

Instrucciones: Conteste con honestidad, las siguientes preguntas. Los resultados de esta encuesta serán estrictamente confidenciales, solo para el uso del Departamento de Recursos Humanos con el objetivo de realizar la intervención oportuna para mejorar las condiciones laborales de los empleados de la Institución.

CAPACITACIÓN

6. Recibió charlas de inducción al momento de ingresar a la Institución.

☐ 1. Si ☐ 2. No

7. De qué manera asumió el cargo de Jefe de Departamento o Gerencia?

☐ 1. Por promoción ☐ 2. Por contratación directa ☐ 3. Por concurso ☐ 4. Otro _____

8. Si su caso fue por promoción, ¿se le informó con anticipación para poder hacer entrega de su cargo actual a la persona asignada a cubrir su plaza?

☐ 1. Si ☐ 2. No

9. Ha recibido capacitación en temas relacionados con:

☐ 1. Su área de trabajo ☐ 2. Relaciones Humanas ☐ 3. Motivación Personal.☐ 4. Trabajo en Equipo ☐ 5. Servicio al Cliente ☐ 6. Otros _____

10. Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones relacionadas con su área de trabajo

☐ 1. Muchas veces ☐ 2. Pocas veces ☐ 3. Ninguna

11. Cree necesario la capacitación en su área de trabajo?

☐ 1. Si ¿por qué? _____ ☐ 2. No ¿por qué? _____

12. ¿Qué tipo de capacitación requiere para desempeñarse mejor en su trabajo? (Enumere)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

13. Usted pone en práctica lo aprendido en las capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

☐ 1. Si ☐ 2. No ¿por qué? _____

14. De las capacitaciones en las que puede hacer uso de la retroalimentación, la socializa con sus subalternos?

☐ 1. Si ☐ 2. No ¿por qué? _____

15. Se mantiene informado de las actualizaciones o avances tecnológicos que puede implementar para mejorar la eficiencia del Departamento?

☐ 1. Si ☐ 2. No ¿por qué? _____



16. Pone interés en que el personal a su cargo también reciba capacitaciones para hacer más efectivo el logro de las metas?

☐ 1. Siempre ☐ 2. Casi siempre ☐ 3. Nunca

17. Usted como Jefe cree que:

☐ 1. Ya adquirió los conocimientos suficientes para desempeñar su puesto

☐ 2. Siempre hay cosas nuevas por aprender.



Anexo No.2 Comisión de Revisión:

El presente manual fue revisado y mejorado por una Comisión Municipal integrada por: Lic. Lemy Ángel Rosales, Gerente Administrativo y Financiero, Lic. José Antonio Valdez, Secretario Municipal, Lic. Eleazar Vargas Quiroz, Regidor Municipal, Profesor José Elio Henríquez, Regidor Municipal, Abog. Rosa Isabel Torres, Regidora Municipal, Lic. Reina Alicia Soler, Auditor Interno Municipal, Abog. Mercedes Antúnez de Williams, Jefe Departamento de Recursos Humanos, Abog. Douglas Oswaldo Urrutia, Procurador Municipal, Ing. Diego Alonso Méndez, Jefe de la Gerencia de Planificación y Desarrollo, Lic. Lourdes Ramírez, Jefe de la Unidad de Investigación y Estadística Social, Ing. Irina Botto, Asistente de la Gerencia de Planificación y Desarrollo, Lic. Edgardo Reyes Reyes, Jefe departamento de Contabilidad.

.....