MUNICIPALIDAD DE
SAN JORGE, OCOTEPEQUE

SETCAM
SECRETARÍA TÉCNICA
CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

AMHON
Asociación de Municipios de Honduras

50 AÑOS 1962 - 2017

IDENTIDAD GREMIAL,
que fortalece la democracia y el desarrollo local

MANUAL DE
Capacitación

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN 2

II. OBJETIVOS 3

A. Objetivo General 3

B. Objetivos Específicos 3

III. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION 4

A. Desarrollo del Capital Humano 4

B. Beneficios de la Capacitación 5

C. Tipos de Capacitación 6

IV. PLAN DE CAPACITACION. 7

A. Plan Anual de Capacitación 7

Fase 1: Detectar las Necesidades de Capacitación 9

B. Programa de Capacitación 11

Fase 2: Diseño de un Programa de Capacitación 11

Fase 3: Implementación del Programa de Capacitación 15

Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación 18

V. CAPACITACION POR MEDIO DE LAS TICs 20

VI. ANEXOS 22

I. INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de San Jorge, es la institución de gobierno y administración del Municipio, que tiene como finalidad lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes.

La ley de la Carrera Administrativa Municipal CAM tiene por objeto crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito.

El presente manual de Capacitación tiene como objetivo brindar una herramienta para el desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades, valores y competencias del servidor, tendientes a garantizar el desarrollo de la Carrera Administrativa y mejorar la prestación de los servicios de las entidades del sistema.

El presente manual de Capacitación tiene como objetivo brindar una herramienta para el desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades, valores y competencias del servidor, tendientes a garantizar el desarrollo de la Carrera Administrativa y mejorar la prestación de los servicios de las entidades del sistema. El mismo describe los beneficios de la capacitación y el plan de capacitación. El proceso inicia con la evaluación de las necesidades, el diseño de programas, la instrumentación y evaluación.

II. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Orientar a la Municipalidad de San Jorge, Ocotepeque, para la elaboración e implementación del Plan Anual de Capacitación y así desarrollar los conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades, valores y competencias de los servidores municipales, para contribuir al desarrollo de la Carrera Administrativa y mejorar la prestación de los servicios municipales.

B. Objetivos Específicos

a) Brindar lineamientos para elaborar el Plan Anual de Capacitación acorde con los objetivos estratégicos de la municipalidad.

b) Dar los procedimientos para programar, implementar y evaluar eventos de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la municipalidad.

III. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Recursos Humanos al mejoramiento continuo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos si no han sido actualizados.

A. Desarrollo del Capital Humano

Siendo las personas el recurso de mayor importancia en las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus colaboradores. Cuando el talento de éstos es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una institución puede alcanzar ventajas competitivas apoyándose en el recurso humano.

Por esto, la razón fundamental de por qué capacitar a los servidores municipales, que consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo en una realidad cambiante.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores/as tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, y para ello el mejor medio es la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad entre los colaboradores de la organización.

En la actualidad los servidores/colaboradores toman una gran importancia dentro de la Municipalidad y cada vez más va en aumento ya que por medio del personal se fortalece la

organización y se mejoran los servicios. Los servicios de calidad provienen de un personal de calidad, el cual debe estar preparado y organizado para brindarlos de lo mejor posible. La preparación especializada hace que el empleado realice su responsabilidad laboral con mayor facilidad y empeño porque al conocer la rama de su trabajo adquiere mayor compromiso, aumentando la productividad.

B. Beneficios de la Capacitación

Los beneficios que conlleva la capacitación en las Municipalidades, son múltiples dentro de los cuales podemos considerar:

a) La capacitación estimula, por lo que un personal estimulado, da mejores resultados.
b) Genera mayor rentabilidad para la organización debido a que el personal está mayormente preparado y capacitado;
c) Eleva la parte del conocimiento del puesto que se desempeña en todos los niveles de la organización;
d) Mejora enormemente las actitudes que poseen los empleados;
e) La fuerza del trabajo de los individuos tiene como resultado que poseen la moral muy alta;
f) Enfrentan cambios con mayor apertura;
g) El personal se transforma positivamente al identificarse con todas las metas, objetivos y políticas de la organización;
h) Se va estructurando una mejor y mayor imagen de la Municipalidad y de los servidores municipales que sirven a la institución;
i) Se beneficia la relación interpersonal;
j) Existe una dinámica más fluida para la rápida toma de decisiones;
k) Se genera además propuesta acertadas para la solución de problemas;
l) La capacitación contribuye a desarrollar habilidades adicionales para que los empleados visualicen su promoción interna;
m) Se estructuran y consolidan líderes que conducen a componer una mejor organización;
n) Resultan ideas innovadoras para reducir costos en las Municipalidades

o) Es notable como se incrementa la productividad a todo nivel, así como también el sello de calidad que se imprime en cada tarea.

C. Tipos de Capacitación

Los tipos de capacitación más comunes son:

a) Por Su Formalidad

- **Capacitación No Formal**. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa mediante indicaciones de un supervisor, jefe inmediato u otro a un colaborador
- **Capacitación Formal**. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

b) Por Su Naturaleza

- **Capacitación de Orientación**: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes.
- **Capacitación Vestibular**: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- **Capacitación en el Trabajo**: práctica en el trabajo
- **Entrenamiento de Aprendices**: período formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento Técnico**: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- **Capacitación de Jefaturas**: aquí se prepara a los/as Jefes/as para el desempeño de funciones gerenciales
- **Otros Tipos**: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

c) Por Su Nivel Ocupacional

- Capacitación del personal del nivel Directivo
- Capacitación del personal del nivel Gerencial
- Capacitación de personal del nivel de Mandos Medios
- Capacitación de personal del nivel Operativo
- Capacitación de personal de Apoyo

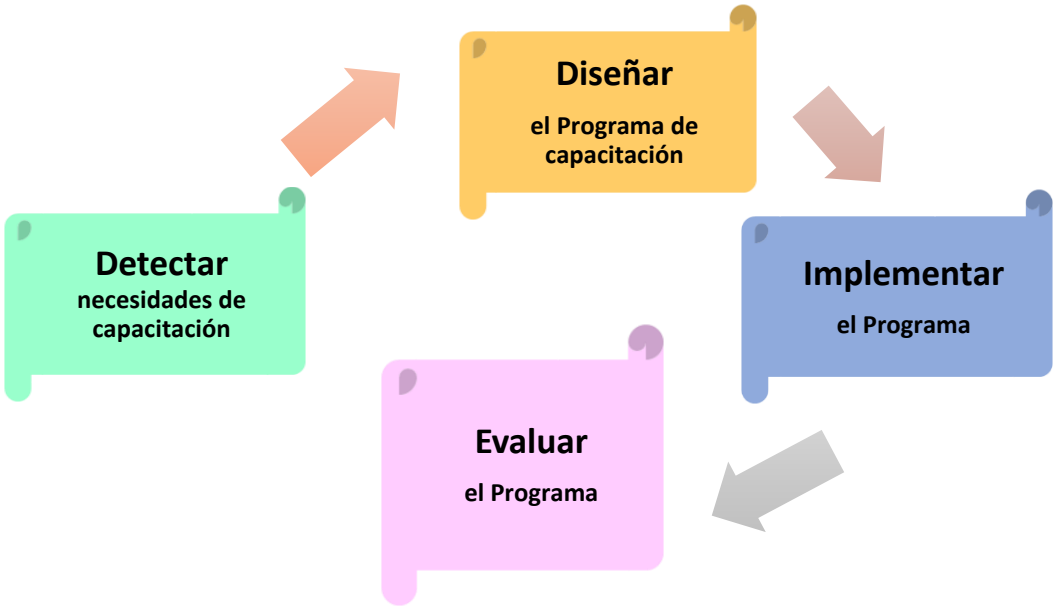
IV. PLAN DE CAPACITACION.

A. Plan Anual de Capacitación

Un Plan Anual de Capacitación es un Programa de acciones formativas dirigidas al cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo. Supone la previa planeación estratégica que defina los objetivos a largo plazo y los lineamientos para su logro en función del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Integra las estrategias previstas anualmente como respuesta a alcanzar el futuro deseado por la organización en materia de capacitación. Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo, complejo y compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

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



Fase 1: Detectar las Necesidades de Capacitación

Se debe elaborar un diagnóstico que identifique las necesidades de capacitación por áreas y temas. Existen factores que provocan necesidades de capacitación, como ser:

- Expansión de la institución o ingreso de nuevo empleado.
- Los empleados transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la institución.
- Prestación de nuevos servicios públicos municipales

De esta manera los cambios que efectúe la institución provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Identificación de las necesidades reales a satisfacer,
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos,
- Identificación clara del universo a capacitar, número de los empleados, áreas y puestos,
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar,
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas,
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen, y
- Ejemplos de formularios de detección de necesidades.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas de formación de los proyectos de capacitación prioritarios de una institución.

Se debe realizar un análisis de forma sistemática cuando se trate de abordar la evaluación de necesidades. Este proceso consta de tres aspectos fundamentales:

- **Aspectos organizacionales**. Observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la Municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación;
- **Aspectos de tareas.** Determinando el contenido del Programa de Capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas.
- **Aspectos del personal.** Estudiando las características de éstos y el grupo en particular que participará de dichas capacitaciones.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño;
- Observación;
- Cuestionarios;
- Solicitud de supervisores y gerentes;
- Entrevistas con supervisores y Gerentes administrativos;
- Reuniones interdepartamentales;
- Examen de empleados;
- Modificación de trabajo;
- Entrevista de salida;
- Análisis de cargos.

Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo	**Indicadores a posteriori son por ejemplo**
a) Expansión de la institución y admisión de nuevos empleados; b) Reducción del número de empleados.	a) Calidad inadecuada del rendimiento; b) Baja productividad; c) Relaciones deficientes entre el personal;

Indicadores a priori son por ejemplo	Indicadores a posteriori son por ejemplo
	d) Número excesivo de quejas.

B. Programa de Capacitación

Fase 2: Diseño de un Programa de Capacitación

Dentro del enfoque sistémico, el Plan de Capacitación está integrado por diferentes programas que son los que paulatinamente lo conformarán en su totalidad con el objetivo de arribar a las metas propuestas. Este Plan contendrá los siguientes Programas con sus respectivos subprogramas ordenados en función de:

- Destinatarios
- Grupos de necesidades
- Clases de participación

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:
1. Enfoque de una necesidad especifica en cada ocasión que se ejecute, 2. Definición clara del objetivo que persigue la capacitación a impartir, 3. División del trabajo a ser desarrollado en módulos, paquetes o ciclos o por períodos que convenga a la Municipalidad trabajar según su realidad, 4. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible en la Municipalidad,

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:
5. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor o facilitador, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, Etc.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
1. Número de personas. 2. Disponibilidad de tiempo. 3. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes. 4. Características personales de comportamiento. 5. Local donde se realizará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la Municipalidad o fuera de ella. 6. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia para desarrollar el programa. 7. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa que pueda impactar a la Municipalidad 8. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia. 9. Elección de las técnicas que se utilizarán en el Programa de Capacitación a fin de optimizar el recurso y por consiguiente el aprendizaje.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el Programa de Capacitación pueda diseñarse en base a datos reales y responder a estas preguntas guías.

El programa se elabora de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en él, no sean bruscos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el personal entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructivos.

a) Aspectos Fundamentales en un Programa de Capacitación

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.

- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de Capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, Etc.

b) Decidir los Objetivos de Capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los temas, el tipo de capacitación, los métodos y los resultados esperados con la capacitación.

c) Disposición y Motivación del Personal

La positiva disposición del personal a capacitarse es clave del éxito de la misma. Se deberán implementar acciones de motivación a los participantes, identificando los beneficios que obtendrán al capacitarse y así satisfacer la necesidad de nuevas habilidades y nuevos conocimientos.

Los siguientes lineamientos son esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo, la motivación suele ser importante
- Eliminar amenazas y castigos, ser flexible, para que el empleado asimile de forma sencilla.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante y producir una rápida respuesta.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

d) Los Principios Fundamentales del Proceso de Aprendizaje

Los principios de aprendizaje son fundamentos en que se basa la capacitación con el fin último de obtener resultados eficaces y efectivos.

Los principios como: participación, repetición, retroalimentación, Etc., se relacionan con los resultados positivos o negativos de la capacitación.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el Programa de Capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo. Esta reduce los costos, pero a veces el participante, no se concentra en la misma),
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

e) Los Instructores de impartirán la Capacitación

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los/as instructores/as. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos/as maestros/as deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el/la alumno/a o colaborador/a un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse

El liderazgo, el entusiasmo, capacidades didácticas, sociabilidad son características esenciales del instructor, ya que de estas habilidades y características personales, dependerán los resultados favorables o desfavorables para la Municipalidad.

Estos son los responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la Municipalidad. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

Fase 3: Implementación del Programa de Capacitación

Existen varios métodos para capacitar al personal administrativo, técnico y operativo. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, en el cual los empleados reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

Por lo general, la Municipalidad, no tiene fondos para este rubro, a no ser para los viáticos. En la mayoría de los casos la cooperación internacional es la que apoya en estas actividades y por lo general los eventos de capacitación se realizan fuera de las instalaciones de la Municipalidad.
Cuando la capacitación va dirigida a aprendices, que son personas que ingresan a la Municipalidad, éstos reciben instrucciones y prácticas específicas, dentro y fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación, se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- **La capacitación de inducción.** Que es la que continúa todo el tiempo que un empleado preste sus servicios en una Municipalidad, en el que los resultados obtenidos predicen éxito en la Municipalidad.
- **La capacitación en habilidades.** La capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.
- **La capacitación combinada.** Consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Algunos métodos fuera del trabajo incluyen conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones. Los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia
Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

a) Participantes de la Capacitación

Son aquellos servidores municipales a quienes se les ofrece ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades técnicas en el desempeño de sus labores mediante la capacitación.

Cada una de estas situaciones se puede atender, de manera particular, según el área o personal que lo requiera, o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al conjunto de la organización administrativa y su personal en los niveles superiores, medio, técnico y operativo.

Este agrupamiento entre iguales permite que las expectativas de las personas se identifiquen unas con otras de tal manera que estén en una amplia disposición de aprender y participar en los ejercicios de capacitación.

En principio, los participantes de la capacitación son todos los servidores públicos municipales que pueden agruparse de diferentes maneras:

En función de las áreas en las cuales se desarrollan las tareas:	**En función de las tareas realizadas:**	**En función de su situación escalafonaria:**
a) Personal que se desempeña en área sustantivas b) Personal que se desempeña en área de apoyo	c) Personal profesional d) Personal técnico e) Personal administrativo f) Personal de servicios generales	a) Personal directivo b) Personal de mandos medios c) Personal de técnico - operativo

b) Lista de Chequeo para un Evento de Capacitación

La lista de chequeo debe contener todas las acciones necesarias para la correcta ejecución de un evento, o al menos las siguientes:

- Identificación de la Capacitación (Objetivos, contenidos, destinatarios, cobertura, duración, Nº de versiones, modalidad, metodologías, Etc.)
- Costos y recursos previstos asociados a la capacitación.
- Agenda del evento (compra, convocatoria, selección, ejecución, evaluación)
- Comunicación y convocatoria
- Selección y coordinación con financiadores
- Selección de participantes
- Fechas y períodos de ejecución
- Insumos (equipamiento, manuales, cafetería)
- Pautas de evaluación
- Sede/Locación

- Transporte y traslados
- Libro de asistencia
- Apertura y cierre de capacitación.

Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación

La etapa final del proceso de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

- ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?,
- ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? para este y otros efectos, no son los suficientes), y
- ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La efectividad a veces no es la que se espera, mientras que los resultados pueden resultar imprecisos y en algunos casos tardados.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales	
a) Determinar hasta qué punto el Programa de Capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.	b) Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la Municipalidad.

Como se hizo referencia en otro apartado, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una Municipalidad.

Una limitante es que pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación, por ejemplo:

- Por lo general las Municipalidades cuentan con el apoyo de la cooperación internacional o nacional para el desarrollo de eventos de capacitación, los proyectos finalizan, y no hay un

seguimiento por la municipalidad a los conocimientos adquiridos por los participantes y al impacto que se obtuvo en la mejora de la gestión municipal.

- El servidor municipal se fue a capacitar, se gastaron recursos municipales (viáticos, tiempo-hombre, Etc.) y no se le da el debido seguimiento a lo aprendido y tampoco existe un programa que "exija" al capacitado que de alguna manera "devuelva" lo aprendido.

Medir el impacto de la capacitación en las Municipalidades es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso. Estos datos son detalladlos para que tanto la Corporación Municipal como el Alcalde Municipal puedan monitorear la evolución que va aplicando la Municipalidad.

Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una fuente de retroalimentación. En realidad, depende de la categoría de la Municipalidad, pues cuanto más grandes y complejas sean éstas, el proceso lo sigue Recursos Humanos, siendo el papel de la los mandos directivos analizar los resultados finales.

Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes a un programa de capacitación de la Municipalidad inmediatamente después de haberse cursado este, se da con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia de este a su entorno laboral.

Por último, se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto, considerando los siguientes aspectos:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la Municipalidad a generar nuevas y mejoras formas de elaborar los cursos.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio de capacitaciones brindado a los departamentos que así lo hayan requerido.

- Planear la capacitación futura (Plan Anual de Capacitación)
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos deseados.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un plan.

Por lo tanto, es necesario establecer las etapas de un proceso de capacitación:

- Normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- Examen anterior al curso (Expectativas de los participantes antes de iniciar la capacitación).
- Empleados capacitados (Incentivar el proceso de capacitación).
- Exámenes posteriores al curso (Evaluación de la capacitación recibida).
- Transferencia al puesto (Evaluación de los conocimientos recibidos).
- Seguimiento (Seguimiento a la puesta en práctica de la capacitación por parte del servidor municipal).

La ventaja de la comparación del examen anterior y posterior a la capacitación, es que permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los/as participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los/as participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados Tangibles: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

V. CAPACITACION POR MEDIO DE LAS TICs

La capacitación basada en las Tecnologías de la Información y Capacitación TIGs especialmente por medio de los sitios web (en inglés WBT o Web-based-training) es un término genérico para la formación y/o entrenamiento a través de internet o una intranet usando un navegador. La formación vía web incluye métodos estáticos como audio y video, enlaces entre otros sitios web, portales de información y métodos interactivos como foros, chats, mensajería instantánea y videoconferencias.

Este tipo de capacitación basada en la web ofrece:

- **Conveniencia:**
  Se obtiene la capacitación en el momento que se necesita. Se puede acomodar el aprendizaje a la agenda del interesado y completar la capacitación desde cualquier computadora que tenga acceso a internet. No se gasta en viajes por estar lejos de la casa o de la oficina por varios días

- **Flexibilidad**
  Se puede seleccionar aquellas lecciones que le interesen. Puede suscribirse a lecciones electrónicas individuales o a paquetes con precios especiales. Se paga y se recibe justamente la lección que necesite, en el lugar que mejor se adecue a las necesidades del aprendizaje.

- **Menor Costo**
  El precio de capacitación por medio de la web es menor que los cursos impartidos por un instructor.

- **Alta Calidad**
  Se pueden utilizar animaciones con audio para enseñar procedimientos y procesos. Como ser prácticas de simuladores virtuales de progresos. También ejercicios prácticos de laboratorio o de campo en una versión “en vivo”, con aporte de datos útiles y soluciones

- **Evaluaciones con retroalimentación**
  Evaluaciones de feedback, a fin de comprobar el aprendizaje de los conceptos claves del tema de la capacitación.

VI. ANEXOS

PROPUESTA DEL CONTENIDO
PLAN DE CAPACITACION

1. Presentación
2. Introducción
3. Objetivos del Plan de Capacitación
4. Priorización de los Temas de Capacitación
5. Metas a Lograr por Año
6. Estrategias de Capacitación
    - Metodología
    - Presupuesto
    - Financiamiento
    - Evaluación de la Capacitación
    - Seguimiento
7. Programa Detallado de Capacitación (ver cuadro anexo)
8. Evaluación y Seguimiento del Plan de Capacitación
9. Conclusiones y Recomendaciones

PROGRAMACION ANUAL DE CAPACITACION DE LA MUNICIPALIDAD DE XX

Nivel Ocupacional	Tema de Capacitacion	Tipo de Capacitacion	Nombre de la Capacitacion	Modalidad			Resultado Esperado de la Capacitacion	Cantidad de Horas	Cantidad de Partipantes	Costo/ Participante	Presupuesto Total	Fecha de Desarrollo de las Capacitaciones						
				Presencial	Virtual	Mixta						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Directivo	Ley CAM	Conferencia	Socializacion de la Ley CAM		X		Induccion											
Gerencial	Planificacion Territorial	Curso	Planificacion y Ordenamiento	X			Fortalecimiento al Desempeño											
Mandos Medios	Catastro	Taller	Evaluacion Catastral			X	Fortalecimiento al Desempeño											
Operativo		Foro																
Apoyo		Pasantia																

Trabajando para Usted...

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE OCOTEPEQUE

CERTIFICACION DE PUNTO DE ACTA

La Infrascrita Secretaria Municipal **CERTIFICA**: En el libro de Actas que actualmente se lleva en esta Alcaldía Municipal, Se encuentran insertado el preámbulo, punto y parte final del acta de sesión ordinaria **N° 35** que a lo conducente DICE: Alcaldía Municipal de San Jorge Ocotepeque 01 de Marzo del Dos Mil Veintitrés, Reunidos los Miembros Municipales para celebrar sesión ordinaria en el Salón Municipal que presidio el señor **Robert Anuario Valle Valle** en su condición de **Alcalde Municipal**, presentes los Miembros Municipales y la Secretaria que Autoriza 1º El señor Alcalde Municipal dio por abierta la sesión a las 11:00 a.m. 2---3---4—5—6**--7º**, El Señor Alcalde Municipal presento a la Nueva Corporación Municipal. El Manual de la Carrera Administrativa Municipal Actualizado, el cual se detalla así: 05-Manual de Capacitación. Por lo que esta Corporación Municipal por Unanimidad de Votos lo da por Aprobado.

Y no habiendo más que tratar se dio por terminada la sesión, firmando para constancia **Robert Anuario Valle Alcalde Municipal. Orlin Ernesto Chinchilla, Regidor I, Lesly Natividad Reyes, Regidor II, Dunia Yamary Zelaya Regidor III, Mario de Jesús España, Regidor V, Bilma Margot Aguilar Regidor VI, y la Secretaria Municipal QUE DA FE.**

Extendida en San Jorge Ocotepeque a los 12 días del Mes de Abril del año Dos Mil Veintitrés

JESSICA ABIGAIL TOLEDO
SECRETARIA MUNICIPAL