

MUNICIPALIDAD DE CANTARRANAS,
FRANCISCO MORAZÁN

MANUAL DE
CAPACITACIÓN

2013



Municipalidad de Cantarranas, F.M
Manual de Capacitación.



MANUAL DE CAPACITACIÓN

Créditos

Licda. Blanca Maribel Almendares
Consultora

Equipo de Asistencia Técnica

Lic. Saúl Castillo Manueles
Ing. Tulio Roberto Díaz

Equipo de Apoyo

Licda. Detza Espinal
UTD/SEIP

Equipo Evaluador

Corporación Municipal de Cantarranas

Coordinadores

Ing. Arnoldo Caraccioli
UTD/SEIP

Equipo AMHON

Lic. Guadalupe López
Lic. Cristian Vega

Cantarranas, Francisco Morazán, 2013.

PRESENTACION

Como parte del proceso de descentralización y apoyo a la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la Secretaria del Interior y Población (SEIP) a través de la Unidad Técnica de Descentralización (UTD) y financiado por la Unión Europea, se ha planteado la formulación y diseño del Manual de Capacitación para la Municipalidad de Cantarranas, Francisco Morazán.

Con objeto de fortalecer la profesionalización de los empleados de la municipalidad y tomando en cuenta las características y atribuciones de esta institución, se busca establecer un programa permanente de capacitación, basado en un proceso continuo y sistemático que atiende aspectos de actualización y desarrollo.

La acción representa una oferta de capacitación municipal que armoniza con los componentes de gestión municipal y con los factores políticos, económicos, socio-culturales e institucionales que interactúan en el quehacer de las municipalidades, se presenta en este documento el Manual de Capacitación, luego de levantar un diagnóstico sobre la situación de las municipalidades y las necesidades de formación de los equipos técnicos.

La metodología de capacitación está definida a través de talleres y visitas de intercambio, bajo modalidades proactivas, de construcción conjunta de saberes, acuerdos y consensos, de visión integrada de la gestión y administración municipal, apertura y receptividad hacia los nuevos conocimiento y su aplicación, sostenibilidad de las inversiones que contribuyan a la modernización de la gestión y también a la transferencia responsable de conocimientos y herramientas a nuevos ocupantes de los puestos de trabajo.

El proceso está centrado en la capacitación básica, avanzada, especializada y recurrente. Además, abunda sobre el método de Capacitación en el Puesto de Trabajo.

El Manual beneficiará a las personas laborando en la municipalidad de Cantarranas, que es el personal electo por cargo público y el personal contratado por la corporación municipal trabajando en las unidades técnicas, administración, servicios públicos, además de los integrantes de las Corporaciones Municipales, Comisionado Municipal y Comisiones de Ciudadanas de Transparencia.

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	6
II.	OBJETIVOS	7
1.1	OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL.....	7
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
III.	ALCANCE.....	7
IV.	METODOLOGÍA UTILIZADA	8
V.	MARCO LEGAL	8
a.	CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE HONDURAS	8
b.	LEY DE MUNICIPALIDADES.....	9
c.	LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.....	10
VI.	LA CAPACITACIÓN	10
a)	CAPACITACIÓN	11
b)	¿POR QUÉ CAPACITAR?	11
c)	¿QUÉ TIPOS DE CAPACITACIÓN EXISTEN?	12
d)	BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....	13
e)	DETERMINACION DE NECESIDADES.....	14
f)	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CANTARRANAS:	15
VII.	¿DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN?	16
a.	CAMPOS DE APLICACIÓN.....	16
a)	Inducción	16
b)	Entrenamiento	16
c)	Formación básica.....	16
d)	Desarrollo de Jefes/as	16
b.	LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN	16
c.	CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD	17

d.	DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO	17
VIII.	CAPACITACION Y DESARROLLO	18
➤	DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	18
IX.	EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.....	19
	FASE 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación	19
➤	Factores que Provocan Necesidades de Capacitación	20
	FASE 2: Diseño del programa de capacitación	21
➤	Objetivos de capacitación.....	22
➤	Disposición y motivación de la persona.....	22
➤	Principios de aprendizaje, usar la correcta metodología.....	22
➤	Características de los/as capacitadores/as	22
	FASE 3: Implementar el programa de capacitación	22
	FASE 4: Evaluación del programa de capacitación	23
a)	¿QUÉ ES EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN? ¿POR QUÉ HACERLO?	24
b)	LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN	24
c)	NIVELES PARA EVALUAR LAS CAPACITACIONES.....	26
X.	ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION.....	30
XI.	GLOSARIO	33
XII.	BIBLIOGRAFÍA	34
XIII.	ANEXOS	34
1.	MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	35
2.	MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN.....	36
3.	MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN.....	37
4.	MODELO DE CARTA SOLICITUD DE JEFATURAS HACIA SECRETARÍA TÈCNICA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	38
5.	MODELO DE FORMATO PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	39

I. INTRODUCCIÓN

El Manual de Capacitación es una herramienta base de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, es una función de apoyo para el desarrollo integral de los servidores públicos de la Municipalidad de Cantarranas, y dota a éstos de nuevas herramientas que permiten incrementar los niveles de efectividad para responder a las crecientes exigencias de la modernización de la gestión municipal.

Por lo anterior, la Municipalidad de Cantarranas, desarrolló el presente Manual, que contiene las políticas y procedimientos para llevar adelante de forma continua el proceso de capacitación del personal técnico y administrativo, que permitan a la municipalidad planear, organizar, impartir y controlar la capacitación y formación continua de sus empleados.

El Manual tiene como propósito orientar a todo el personal de la municipalidad, sobre las necesidades que tiene ésta de conocimientos, tanto teóricos, como prácticos, para aplicarlos en los servicios que brindan a su comunidad. Entre sus objetivos específicos se busca favorecer la adquisición de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes en los empleados, que contribuyan al manejo eficiente técnico y financiero de las municipalidades.

A lo largo del Manual, se ubica al usuario en la Metodología empleada para su realización, se cita el Marco Legal, tanto lo que expresa la Constitución de la República, Ley de Municipalidades y la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Enseguida para introducir al lector al tema se define que es la capacitación. No se trata de capacitar por capacitar, sino que ésta tiene sus objetivos, y en esta parte se señala por qué capacitar y la importancia de la capacitación, se destaca el hecho de que ésta obedece a necesidades, previo diagnóstico realizado, llegándose a la elaboración de un Plan de Capacitación.

Este Manual pretende ser una herramienta de constante consulta y orientación para la Corporación y Alcalde Municipal, y todos los empleados de la municipalidad. Y en general, proporciona conocimiento conceptual, funcional y operacional. Procura ser una guía para la Municipalidad de Cantarranas en cuanto a la implementación de las particularidades técnicas, administrativas y financieras que posean.

Un aspecto fundamental para que una gestión municipal sea exitosa, es el nivel de profesionalización de sus recursos humanos, ello permitirá no sólo un manejo adecuado de políticas de desarrollo, sino una mayor calidad en los procesos, en general un mejor desempeño de la gestión.

II. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Establecer herramientas que orienten las acciones necesarias para el desarrollo de un proceso de capacitación de empleados permanentes y eventuales de la municipalidad de Cantarranas, en búsqueda constante de la profesionalización del recurso humano a través de un proceso de mejoramiento continuo.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elevar la capacidad de gestión de la municipalidad de Cantarranas, formando cuadros profesionales que den soporte y viabilidad al proceso de modernización de la gestión administrativa y técnica municipal.
- Favorecer la adquisición de conocimientos y desarrollo de hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes en los empleados, que contribuyan al manejo eficiente técnico y financiero de las municipalidades.
- Contribuir a la formación de líderes con capacidad para promover y facilitar procesos de participación, organización, integración, concertación, manejo de conflictos y coordinación local, a nivel individual, grupal e institucional, alrededor del gobierno local.
- Eficientar a los/as servidores/as y empleados/as públicos municipales en el cumplimiento de sus funciones.
- Guiar a los grupos ocupacionales de la Municipalidad Cantarranas para que les resulte útil tanto a ellos como a la municipalidad en la obtención del desarrollo profesional y el fortalecimiento institucional.
- Orientar los procesos de capacitación a la mejora continua del talento humano, como herramienta que permita la medición del desempeño a partir de los indicadores de gestión que se propongan por cada departamento, unidad y/o sección.

III.ALCANCE

Este manual aplica a todas las actividades de capacitación para la profesionalización de los funcionarios de la municipalidad de Cantarranas, que incluye detección de necesidades de capacitación para la profesionalización en el marco de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

Como punto de partida para la construcción de este manual, fue necesaria la realización de visitas a la municipalidad de Cantarranas, reunión con los Alcaldes y entrevistas interactivas a los empleados/as municipales, para obtener información fehaciente para construir el manual. Se han tomado en consideración algunos elementos adicionales tales como normas, reglamentos internos, organigramas y entrevistas con los demás miembros de las municipalidades en cuestión.

Con el fin de socializar y validar este manual, se realizó un taller con los Alcaldes, miembros de las Corporaciones Municipales, Comisiones Ciudadanas de Transparencia, Comisionado Municipal y empleados de la municipalidad, para obtener algunas observaciones, sugerencias o cambios, mismas que han sido incorporadas en este documento.

V. MARCO LEGAL

a. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE HONDURAS

El artículo 294 nos dice que: Los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la Ley.

Artículo 296.- La Ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario/a o empleado municipal.

Artículo 256.- El Régimen de Servicio Civil regula las relaciones de empleo y función pública que se establecen entre el Estado y sus servidores, fundamentados en principios de idoneidad, eficiencia y honestidad. La administración de personal estará sometida a métodos científicos basados en el sistema de méritos. El Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa.

Artículo 257.- La ley regulará el Servicio Civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración pública; las promociones y ascensos a base de méritos y aptitudes; la garantía de permanencia, los traslados, suspensiones y garantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten.

Artículo 258.- Tanto en el gobierno Central como en los organismos descentralizados del estado, ninguna persona podrá desempeñar a la vez dos o más cargos públicos remunerados, excepto quienes presten servicios asistenciales de salud y en la docencia.

Ningún funcionario, empleado o trabajador público que perciba un sueldo regular, devengará dieta o bonificación por la prestación de un servicio en cumplimiento de sus funciones.

Artículo 259.- Las disposiciones de este Capítulo se aplicarán a los funcionarios y empleados de las Instituciones descentralizadas y Municipales.

En base al articulado en mención, se ha tomado en cuenta la necesidad de la elaboración de un manual técnico que sirva como guía para la puesta en marcha de una carrera administrativa municipal.

b. LEY DE MUNICIPALIDADES

La Ley de Municipalidades en su artículo 3, establece el concepto de municipio, que literalmente dice: 'El territorio hondureño se divide en departamentos y estos en municipios autónomos, administrados, sin más sujeción que a la Ley, por corporaciones electas directamente por el pueblo, de conformidad con la Ley'

Como lo dice la Ley en consecución de la jerarquía constitucional cumple y desarrolla el mando que le da a los municipios la autonomía. Esto es importante ya que los gobiernos locales por estar descentralizados, son independientes en lo funcional, administrativo y financiero

La autonomía municipal se establece más explícitamente en la Ley en cuanto a los postulados en que se basa dicha autonomía, en su Art. 12-A y dice que son: 1) La libre elección de sus autoridades mediante el sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley; 2) La libre administración y las decisiones propias dentro de la ley, los intereses generales de la Nación y sus programas de desarrollo; 3) La facultad de recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio, en atención especial en la preservación del medio ambiente,; 4) la Elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto; 5) la planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales; 6) La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y las necesidades municipales; y 7) las demás en ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.

Este artículo 12 –A en su postulado seis, establece que las municipalidades pueden crear su propia estructura y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales. Este postulado deja margen de interpretación para la elaboración de este manual, ya que la municipalidad tomando en consideración las necesidades puede hacer cambios en la forma de estructura organizacional de la municipalidad, incorporando en el recurso humano y en el talento de estos, preparación profesional y técnica para obtener el mejor funcionamiento de la prestación de servicios, por lo tanto, para que el personal este acorde a la realidad y de acuerdo a las procesos de modernización institucional tiene que ofrecer una guía para la profesionalización que les ayude a los/as empleados municipales a mejorar la calidad en la prestación del servicio.

c. LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

El artículo 4 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal constituye los principios por los que se ha de regir la aplicación de dicha Ley, y en ella establece en el numeral 5, el principio de Capacitación y profesionalización de los Recursos Humanos.

Este principio es de fundamental importancia ya que reconoce que la capacitación es de suma utilidad para el sistema de administración de Cantarranas, para el logro de la obtención de incremento en la calidad y desarrollo de los gobiernos locales. Asimismo el Artículo 11, menciona que los cursos de formación y capacitación específicos deben establecerse en el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos que debe tener la Municipalidad de Cantarranas.

En el artículo 76 establece que la Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), en colaboración con la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), desarrollará dentro del año siguiente al inicio de la vigencia de esta Ley, un plan intensivo de formación en la administración del personal y gestión de recursos humanos dirigidos a quienes prestan servicios en las Unidades Municipales de administración de Personal. Asimismo, organizará seminarios dirigidos a las municipalidades, a las entidades adscritas al sistema y a sus servidores con el propósito que conozcan el alcance de los derechos y obligaciones que les otorga e impone la presente Ley.

Este conjunto de artículos, regula la capacitación constante e intensiva para los/as empleados/as de la Municipalidad de Cantarranas, en el entendido de la importancia de la capacitación como garantía a lo que las leyes establecen como a la eficiencia y eficacia y calidad de la prestación de servicios públicos que ofrece la Municipalidad.

Esta Ley contempla que al año de entrar en vigor, la municipalidad tiene la obligación de contar con un plan anual de gestión de recurso humano, para fomentar la profesionalización a través de cursos de formación y capacitación específicos.

VI. LA CAPACITACIÓN

La capacitación es uno de los factores más importantes para la mejora de la gestión municipal, aspecto que se debe realizar de manera permanente. En el artículo 103 de la Ley de Municipalidades, manda que las municipalidades deban establecer un sistema de capacitación técnica e investigación científica, tanto para los funcionarios electos como para los nombrados, sobre diferentes actividades y programas.

a) CAPACITACIÓN

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la Municipalidad permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a sus empleados/as la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas... Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal. "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades".

Un factor de gran importancia es que la municipalidad no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante. La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la municipalidad.

b) ¿POR QUÉ CAPACITAR?

Hay muchas razones por las cuales la Municipalidad de Cantarranas debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto nos referimos a que vivimos una realidad sumamente cambiante. La situación anterior la previene la Ley de Municipalidades y la reconoce en su artículo 12-A ya que uno de los postulados de la autonomía Municipal es la facultad de crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y las necesidades Municipales.

Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto, la Municipalidad de Cantarranas se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda, es la capacitación de forma permanente buscando el mejoramiento continuo.

El éxito de la Municipalidad de Cantarranas dependerá cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus empleados/as. Cuando el talento de éstos es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, se pueden alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en sus empleados/as. Por esto, la razón fundamental de por qué capacitar a los/as empleados/as públicos/as de la Municipalidad de Cantarranas consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque 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 esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la Municipalidad.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea), así como también ingreso de nuevos/as empleados/as a la Municipalidad.

c) ¿QUÉ TIPOS DE CAPACITACIÓN EXISTEN?

Los tipos de capacitación varían de acuerdo con las necesidades de la Municipalidad de Cantarranas, lo cual se logra a través de sus empleados/as públicos y de acuerdo con la realidad (Art. 12-A postulado 7 Ley de Municipalidades); lo cual se traduce al buen funcionamiento de dicha Municipalidad ya que si su personal se encuentra instruido en sus capacidades laborales nos induce al buen desempeño del servicio público y al mismo tiempo nos da cabida a logro del desarrollo institucional, objetivo del Proyecto de la UTD/SEIP Apoyo a la implementación de la Carrera Administrativa Municipal en el marco del fortalecimiento y desarrollo institucional de los gobiernos locales de Honduras.

Los tipos de capacitación más comunes son:

- **POR SU FORMALIDAD**

Capacitación No Formal: Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones verbales que se dan a un/a colaborador/a en la operatividad de la empresa mediante indicaciones de un/a supervisor/a, jefe/a inmediato/a u otro.

Capacitación Formal: Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica, surgidas de un diagnóstico previo. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

- **POR SU NATURALEZA**

Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos/as colaboradores/as de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores/as que recién ingresan.

Capacitación Vestíbulo o simulada: 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

- **POR SU NIVEL OCUPACIONAL**

Capacitación de Asistentes

Capacitación de Supervisores/as

Capacitación de Jefes/as

Capacitación de Administradores/as

d) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

Beneficios para la municipalidad:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la municipalidad.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la Municipalidad:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

e) DETERMINACION DE NECESIDADES

La necesidad de capacitación se transforma en demanda educativa del personal de la Municipalidad, es por tal razón que los/as Jefes/as y personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta ante estas necesidades. Ya que dentro del proceso capacitador que inicia con conocer cuáles son deficiencias en una institución, la elaboración de un Plan de Capacitaciones es trascendental para el logro de metas tanto personales como para la Municipalidad en sí.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación podemos mencionar: Administración débil, Rendimiento bajo, planes de trabajo incumplidos, mala utilización de equipos, aumento en la rotación de personal, ausentismo, aumento en demoras, disputas, quejas de usuarios, problemas de reclutamiento, tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos, entre otros. La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la Municipalidad de Cantarranas permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

f) NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CANTARRANAS:

Para tener una idea más precisa del requerimiento de capacitación de los empleados y funcionarios municipales, se ha solicitado el detalle de los temas que consideran prioritarios para fortalecer la gestión municipal, obteniendo el siguiente resultado según del diagnóstico aplicado:

LEGALES

Ley de Municipalidades y su reglamento.
Ley de la Carrera Administrativa Municipal
Elaboración y Formulación de Ordenanzas Municipales
Normativas Municipales
Ley de Contratación del Estado
Deberes y Derechos del Empleado Municipal
Legislación Ambiental

DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Relaciones humanas positivas
Técnicas de manejo de Archivo
Atención y trato con el contribuyente o público en general
Administración de Recursos Humanos
Liderazgo
Gestión Municipal
Elaboración de Planes Operativos en cada uno de los departamentos
Técnicas de redacción
Resolución de conflictos
Elaboración y formulación de Presupuesto por Programas
Técnicas de capacitación.
Igualdad y Equidad de Género.
Administración Catastral
Gestión Ambiental
Capacitación sobre geografía Municipal

FINANCIERAS

Manejo Automatizado de fondos, mediante el uso de la tecnología
Contabilidad Gubernamental
Elaboración de recibos de ingreso
Sistema SAMI y SAFT
Conciliación Bancaria

DE SERVICIOS SOCIALES

Desarrollo Local

INFORMÁTICOS

Programas de informática
Excel
Power Point
Sistemas de Información Geográfico (SIG)

VII. ¿DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN?

a. CAMPOS DE APLICACIÓN

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los/as empleados recién ingresados/as. Generalmente lo hacen los/as supervisores/as. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada y dirigida en conjunto tanto por el departamento como por el que podrá fungir como su jefe inmediato aclarando las normativas, reglamento en general y lo que se espera de su puesto. En caso no existir dicho departamento, lo hará la persona encargada del recurso humano, apoyada por el jefe/a del área respectiva en donde va a trabajar el nuevo/a empleado/a.

b) Entrenamiento

Se da en el mismo puesto de trabajo y se aplica al personal operativo. Surge una necesidad cuando hay personal nuevo, que por regla general debería de haber instrucciones por escrito del puesto, así como cuando hay deficiencia en las tareas o funciones. Y otra necesidad de carácter general puede ser elevar el nivel general de conocimientos. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito. El manual de funciones es un buen auxiliar en esta tarea.

c) Formación básica

Esta formación va encaminada para un personal especialmente preparado en todas las áreas o de conocimiento general y completo del funcionamiento de toda la Municipalidad.

d) Desarrollo de Jefes/as

Está encaminada al desarrollo de actitudes de las personas que desempeñan el cargo de Administrador/a Municipal, Recursos Humanos, Gerente General, según el caso, como de los máximos niveles de la organización. En esta se trata de desarrollar la parte motivacional de dirección, capacidad de comunicación como de escucha, dotes de mando, capacidad de trabajo, así como de integridad moral y ética.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo aprovechamiento del proceso de inducción con los nuevos elementos

b. LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN

La Municipalidad invierte recursos desde el momento que selecciona al/la colaborador/a, así como cuando lo incorpora y más aún cuando lo/la capacita. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus empleados/as identificando si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas (Carrera Administrativa Municipal)También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando

sus aptitudes y mejorando el desempeño de la Municipalidad. Además en esta Carrera, el/la empleado/a se vuelve más competitivo, pudiendo participar en cargos similares, en otras municipalidades, más grandes y probablemente, mejor pagadas.

Otra forma importante en que la Municipalidad protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada empleado/a, y permite contar con cuadros de reemplazo.

c. CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD

Pese a que la capacitación se ve encaminada a la mejora de prestación de servicios de calidad dentro de la Municipalidad también está dirigida con efectos sociales puesto que sirven en los aspectos personales del/la empleado/a, buscando el fin de la profesionalización, ya que los conocimientos, destrezas y aptitudes que puedan desarrollar después de una capacitación se ve también reflejado en su vida, en primer lugar porque si se produce una vacante en la Municipalidad, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un/a empleado/a se desvincula, mientras más capacitado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo y con los méritos que vaya acumulando, lo volverá más competitivo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la Comunidad que en la Municipalidad pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su empleo permanente, situación que se ve respaldada con la Ley de la CAM.

Y recordemos, que la Municipalidad es un ente de servicios que se debe a la Comunidad y por lo tanto brindárselos de calidad, debe ser su objetivo principal.

d. DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

En la actualidad los/as empleado/as toman una gran importancia dentro de la Municipalidad y cada vez más va en aumento ya que por medio del personal es que existe competencia entre las organizaciones en general, y dejemos a un lado a las Municipalidades, porque cuando se trata de un servicio de calidad es por ende, un personal de calidad, el cual está preparado y organizado.

Las exigencias de la sociedad actual, obligan que exista competencia entre las organizaciones en general, por lo tanto, no podemos dejar a un lado a las Municipalidades, porque cuando se trata de un servicio de calidad debe haber respuesta de un personal de calidad, el cual debe estar preparado y organizado para brindar un mejor servicio. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus empleados/as. Para que los/as empleados/as públicos/as desarrollen actitudes y habilidades, así como los conocimientos esenciales para el desempeño de sus labores deben impartirse capacitaciones. La preparación especializada hace que el/la empleado/a realice su responsabilidad laboral con mayor facilidad y empeño porque al conocer la rama de su trabajo adquiere mayor compromiso, aumentando la productividad.

Entre algunos de los beneficios que trae ser seleccionado/a para recibir una capacitación, podemos mencionar:

- El/la empleado/a puede adaptarse a los rápidos cambios sociales (ejem. la situación de las mujeres que trabajan).
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas,
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. y
- Además puede servir de incentivo académico y así hablar del aumento de la población con niveles altos de profesionalización y,
- En cuanto a la CAM, los méritos aumentan y la posibilidad de encontrar un mejor trabajo, también.

VIII. CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del/la empleado/a para que éste/a se desempeñe eficientemente en las funciones a asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus contribuyentes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la Municipalidad de Cantarranas. A través de la capacitación hacemos que el perfil del/la empleado/a se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. El proceso de capacitación se torna esencial cuando el/la trabajador/a ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los/las empleados/as a la Municipalidad, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos/as actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

El Desarrollo se refiere a la Educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la Municipalidad quiera desarrollar, y ésta tiene que ver siempre con la calidad en sus servicios, sobre todo hacia el contribuyente.

➤ DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

ASPECTOS	DESARROLLO	CAPACITACIÓN
¿Qué transmite?	Transformación Visión Compromiso	Conocimiento Aprendizaje Valores
Carácter	Contenido intelectual	De índole mental
Lugar en dónde se desarrolla	Municipalidad	Lugar de trabajo Centros de capacitación
¿Con qué se puede identificar?	¿Qué hacer? ¿Qué dirigir?	¿Cómo hacer?

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden,

puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayudará a los/as empleados/as de la Municipalidad de Cantarranas a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda la vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

IX. EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, 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. Este hecho es muy importante, pues la capacitación debe responder a las necesidades institucionales, y no ésta a la capacitación.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

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:

- Diagnóstico de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

FASE 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

¿Quiénes necesitan capacitación?

¿En que necesitan capacitación?

¿Con qué nivel de profundidad?

¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?

En el procedimiento para realizar el Diagnóstico de necesidades de capacitación:

- Se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico.
- Se seleccionan las técnicas a utilizar y
- Se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información.

Durante la realización del diagnóstico se aplican los instrumentos previamente diseñados.

- A partir de la información recabada se determinan las áreas en las que existen las discrepancias.
- Se diferencia entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.
- Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.
- Se analiza la gravedad del problema y los costos de resolverlos.
- Se jerarquizan los problemas.
- Se determina quienes son los trabajadores con dichas necesidades y con toda la información.
- Se integra un informe final.

➤ **Factores que Provocan Necesidades de Capacitación**

- Expansión de la institución o ingreso de nuevo/a empleado/a.
- Los/las empleados/as transferidos/as o ascendidos/as.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la institución.

Las necesidades, es uno de los factores señalados en la Ley de Municipalidades (Art. 12-A postulado 7), y es en esta base legal que se fundamenta la municipalidad para el logro de un buen funcionamiento municipal, lo cual se enmarca dentro de la misma autonomía que se le da por mandato Constitucional.

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

- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de los/las empleados/as, 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.

El encargado de administrar el personal deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los/as empleados/as el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los/as Administradores/as deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Hay que realizar un análisis de forma sistemática cuando se trate de abordar la evaluación de necesidades. Haciéndola, en un primer momento de 1) forma organizacional, observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la Municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación; 2) de tareas, determinando el contenido del programa de capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas y por último, 3) de personas, estudiando las características de éstos/as 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/as y gerentes; Entrevistas con supervisores/as y Gerentes administrativos; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados/as; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el/la entrenado/a 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 del empleado/a.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructivos.

➤ **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 métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

➤ **Disposición y motivación de la persona**

Dos son las condiciones que influyen en el logro de resultados positivos de los/las empleados/as que recibirán capacitación, una es, la buena disposición, en el que opera el ámbito de la experiencia, es decir circunstancias anteriores a la capacitación, y la otra, es la motivación que influirá en los participantes para satisfacer la necesidad de nuevas habilidades y nuevos conocimientos, como la motivación de ser candidatos a programas de capacitación.

➤ **Principios de aprendizaje, usar la correcta metodología**

Los principios de aprendizaje son fundamentos en que debe basarse la capacitación con el fin último de obtener resultados eficaces y efectivos. Los principios como: participación, repetición, retroalimentación, etc., suele relacionarse con los resultados positivos o negativos de la capacitación. Es 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/la participante, no se concentra en la misma).
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

➤ **Características de los/as capacitadores/as**

El liderazgo, el entusiasmo, capacidades didácticas, sociabilidad son características esenciales de un/a capacitador/a, ya que de estas habilidades y características personales, dependerán los resultados favorables o desfavorables para la municipalidad, 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.

Es evidente que el criterio de selección de los/as instructores/as 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/la instructor/a posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

FASE 3: Implementar el 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 los/las empleados/as reciben la capacitación de viva voz de su supervisor/a o de otro/a capacitador/a. 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 algunas de las dimensiones de la capacitación:

- La capacitación de inducción, que es la que continúa todo el tiempo que un/a empleado/a preste sus servicios en una Municipalidad, en el que los resultados obtenidos predican 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 las 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 y los discos interactivos de video, entre otros.

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.

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? (sobre todo que los recursos en la Municipalidad de Cantarranas para este y otros efectos, no son los suficientes). ¿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:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los/as empleados/as.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la Municipalidad de Cantarranas.

Como se hizo referencia en otro apartado, los modelos 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. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

a) ¿QUÉ ES EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN? ¿POR QUÉ HACERLO?

Medir el impacto de la capacitación en las Municipalidades es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación y/o al Departamento de Recursos Humanos evaluar su tarea para que la municipalidad reconozca su contribución al proyecto institucional. Estos datos son arrojados para que tanto la Corporación Municipal como el Alcalde Municipal puedan monitorear la evolución que va sufriendo 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. Normalmente, la satisfacción expresada por los/as 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.

La evaluación de los cursos es importante, pues ya se ha hablado de los altos costos, que por lo general tienen las capacitaciones, la evaluación servirá para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores/as.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los/as tomadores/as 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/as participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos deseados
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un plan.

b) LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN

La Municipalidad debe establecer, en primer lugar normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Es necesario también suministrar a los/as participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá 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.

ETAPA	PROCESO	DESCRIPCIÓN
1	Normas de Evaluación	Son reglas de evaluación que previamente se han determinado para poder ejecutar una evaluación específica para la municipalidad
2	Examen anterior al curso	Se deberá elaborar un test que permita medir las expectativas que posee cada uno (a) de los participantes que desean recibir el curso y así se conocerá de primera mano su visión de éste
3	Empleados (as) capacitados(as)	En esta etapa cada uno de los empleados (as) de la municipalidad se encuentran en pleno desarrollo de actividades de la capacitación, situación que debe inculcársele que valore, para el efecto multiplicador de la misma
4	Examen posterior al curso	Será necesario conocer las impresiones generadas por los participantes de las capacitaciones para obtener resultados y así cotejarlos con los que se realizaron con anticipación y determinar si las expectativas fueron cubiertas y los objetivos trazados cumplidos tanto por el participante así como el Departamento de Recursos Humanos y la Jefatura del Departamento en específico que solicito dicha capacitación
5	Transferencia al puesto	Debe existir lineamientos para confirmar que ese aprendizaje ha sido materializado al puesto en donde el individuo se está desarrollando y saber el nivel de impacto que este acarreará
6	Seguimiento	El Departamento de Recursos Humanos así como el/la Jefe/a del Departamento podrán observar la evolución que el individuo ha tenido a causa del aprendizaje adquirido en dichas capacitaciones.

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

Reacciones de los participantes: En este apartado se logran determinar cuáles fueron los aspectos más sobresalientes que fueron del gusto o no de los participantes en el programa desarrollado ¿Gustó el programa a los/as participantes? Esta parte es importante y tiene que ver con lo que el/la capacitador/a logró involucrar al/la empleado/a.

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 tienen claro para aplicarlo en sus puestos de trabajo

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

Resultados tangibles: Se desea obtener tanto para los participantes como para Recursos Humanos como para los jefes de departamento, visualizar los resultados lo más certeramente posible para dimensionar cuáles serán los aportes que este individuo brindará a la municipalidad en su gestión, y por ende a su comunidad

ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. Esto es importante por las razones apuntadas anteriormente, con respecto al costo de las capacitaciones.

c) NIVELES PARA EVALUAR LAS CAPACITACIONES

Nivel 1. Reacción:

La municipalidad debe evaluar la capacitación y esto lo realizará basándose en la reacción de los/as participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los/as participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje.

El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto. Cabe destacar que el /la capacitada debe de estar consciente la utilidad que tiene para sí, ser parte de la población que se capacita, por ello es que el resultado de conocer su opinión es importante.

Esto se puede realizar mediante la utilización de algunas herramientas que pueden ayudar a obtener mejores resultados tales como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas para dicho fin responden para evaluar el entrenamiento, así las partes que gustaron a los participantes y que pueden mejorarse en un futuro cercano o en un nuevo planteamiento del programa de capacitaciones de la municipalidad.

Debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido el éxito esperado, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto en un corto plazo. Aunque los participantes que poseen mayor satisfacción en estos casos poseen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo diario en la municipalidad

Se recomienda seguir cinco pasos esenciales para obtener la medida exacta, sistema que será de utilidad a la municipalidad, para conocer de los resultados que va obteniendo con su personal.

PASO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
1	Recopilación de información	Se recaba la información que se desea procesar para evaluar una capacitación específica
2	Elaborar hoja de comentarios	Se elabora una hoja para que se puedan realizar comentarios por escrito incluyendo pasos previos determinados en el ítem anterior
3	Diseño de la hoja	Se estructura la hoja en donde se podrán plasmar las reacciones obtenidas por cada uno (a) de los participantes y así poder tabularlas de forma fácil, rápida y oportuna para obtener una retroalimentación del curso
4	Discreción en el formato	Cada una de estas hojas deberá ser tratada con estricta confidencialidad para obtener los mejores indicios y comentarios de los participantes. Se recomienda promover en este tipo de documentación el anonimato
5	Comentarios adicionales	Se motiva a que cada participante pueda brindar comentarios adicionales que enriquezcan el curso y le puedan brindar nuevos y mejores brillos en función del crecimiento de la Municipalidad

Nivel 2. Aprendizaje:

El aprendizaje es fundamental para que se pueda desarrollar de manera adecuada el intelecto y que además podamos adquirir la suficiente información que nos permita ser útiles y así poder desenvolvernos de la manera más correcta en nuestro entorno.

El aprendizaje consiste en ver si en realidad los/as participantes de los cursos que está impartiendo la municipalidad aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades para ponerlas en práctica 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 asignado a su área de trabajo dentro de la municipalidad. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje mediante indicadores que puedan arrojar esta información lo más certera posible porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta en los participantes de los diversos programas. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador/a o facilitador/a para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado. Estas variables deben ser tomadas en cuenta al momento de dar seguimiento al programa de capacitaciones.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporcionan un parámetro básico sobre los participantes, es decir, que se puede medir a los candidatos o potenciales candidatos a participar en los diferentes cursos o programas para que también posteriormente, puedan medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, test, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

Nivel 3. Comportamiento:

Es de esperar que toda capacitación que se reciba deba tener como uno de sus resultados, el cambio, en el comportamiento. Estos se derivan directamente del curso de capacitación que reciban los/as servidores/as de la municipalidad. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque puede considerarse recibir ayuda de entidades ajenas a la municipalidad. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

1. Deseo de cambiar (Mejora continua)
2. Reconocimiento de las debilidades individuales o personales
3. Crecimiento en un entorno o medio ambiente favorable
4. Compartir intereses y retos (Empatía con otros trabajadores)
5. Desarrollar nuevas ideas a través de la oportunidad de implementación

Hay que recordar que es un proceso el que está teniendo el/la empleado/a, por lo que el comportamiento de los/as participantes no cambia una vez que regresan al puesto inmediatamente seguido de recibir el curso o capacitación. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto y conlleva una evolución que poco a poco va tomando forma dentro del individuo y reflejándose en su puesto de trabajo. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

ENFOQUE 1: Presentación de elementos idénticos

ENFOQUE 2: Enfoque en principios generales

ENFOQUE 3: Establecimiento de clima para gozar de transparencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto directamente, pero si tiene incidencia en todo el trabajo que el/la empleado/a realiza.

No debemos olvidar que la capacitación por si misma puede ser indispensable pero no es lo suficientemente determinante para alcanzar el éxito de un proceso de cambio integral en un individuo que se ha sometido en un proceso de cambio o de capacitaciones.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes:

- Cuándo
- Con cuánta frecuencia y
- Cómo evaluar

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

Nivel 4. Resultados de la Capacitación

La medición de los resultados de capacitación se torna un trabajo arduo pero al final resulta factible poder ejecutarlo para bien de la municipalidad y de los mismos participantes. Con relación a este criterio muchas Municipalidades piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación que estructuran para darle el aprendizaje más idóneo a sus integrantes. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los/as empleados/as, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, mejor atención al público, crecimiento continuo entre otros.

Las municipalidades que cuentan con sistemas de capacitación buscan el apoyo de una estrategia que los guíe a un cambio a largo plazo, es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro tal como se debe manejar para aquellos que podrán ingresar a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Algunas de las herramientas usadas para la medición de los resultados de la capacitación son: cuestionarios, indicadores y relación costo beneficio

Nivel 5. Retorno de la inversión:

El retorno de la inversión es también denominado (ROI) y es denominado la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios que se obtienen de generar conversiones. El ROI indica el valor que obtiene en este caso la municipalidad como resultado de la inversión generada por un programa de capacitación específica.

Se comienza escogiendo el conjunto de métodos para el manejo correcto de los datos del programa a desarrollar. Cada método arroja una evaluación y con cada elección de dichos métodos se pueden observar entre muchos otros la elaboración de los objetivos, los medios a utilizar, el plan a seguir, coste de recolección de datos y niveles para su medición.

Existen diferentes métodos, señalados por los/as distinto/as autores, que trabajan el tema, para calcular el beneficio sobre la inversión y, estos son:

Dos de las fórmulas que se utilizan comúnmente son:

La Relación Beneficio / Coste (RBC)

$RBC = \text{Importe total de los beneficios del programa formativo} / \text{coste total del programa formativo}$

Y el ROI:

$ROI = \text{Beneficios netos} / \text{coste total del programa formativo}$

X. ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION

La Planificación es uno de los postulados de la Autonomía Municipal según el Art. 12 de la Ley de municipalidades.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo en la municipalidad.

Es por tal razón que en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos remite al Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. (Art. 11), mandato que según la Ley es obligación de la Municipalidad contar con un plan de formación y capacitación específicas.

Se puede mencionar lo que establece el art. 76 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal sobre el Plan de Formación. La Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal en colaboración con la Asociación de Municipios de Honduras, desarrollará dentro del año siguiente al inicio de la vigencia de esta Ley, un plan intensivo de formación en administración de personal y gestión de recursos humanos, dirigido a quienes presten sus servicios en las Unidades Municipales de Administración de Personal; Asimismo, organizará seminarios dirigidos a las municipalidades, a las entidades adscritas al sistema y a sus/as servidores/as con el propósito que conozcan el alcance de los derechos y obligaciones que les otorga e impone la presente Ley.

De igual forma, en el artículo 5, numeral 4 de Ley de la Carrera Administrativa Municipal, faculta a la Corporación Municipal para aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos.

En consecuencia por ser un mandato de Ley este Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos debe contener un plan para poder darles a los/as empleados/as de la Municipalidad de Cantarranas los cursos de formación y capacitación que exige la ley, todo en vista de la profesionalización de sus empleados/as públicos, ya que dicha profesionalización es el proceso evolutivo que permite el acceso al desarrollo de un campo ocupacional y a la adquisición de un estatus o nivel de cualificación profesional que capacita para el desempeño de una ocupación o de un puesto de trabajo.

El artículo 8 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, ordena la creación de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), como el principal órgano técnico normativo, de apoyo, coordinación y asesoría jurídica y técnica al servicio de las Municipalidades.

El tipo de capacitación que se adoptará en la Municipalidad de Cantarranas dependerá de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. Los programas de capacitación de empleados/as van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

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

- Enfoque de una necesidad específica en cada ocasión que se ejecute
- Definición clara del objetivo que persigue la capacitación a impartir
- División del trabajo a ser desarrollado en módulos, paquetes o ciclos o por períodos que convenga a la municipalidad trabajar según su realidad
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible en la municipalidad
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor o facilitador, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Número de personas
 - Disponibilidad de tiempo
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - Características personales de comportamiento
- 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.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia para desarrollar el programa.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa que pueda impactar a la municipalidad.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.
- Elección de las técnicas que se utilizarán en el programa de capacitación a fin de optimizar el recurso y por consiguiente el aprendizaje.

XI. GLOSARIO

ITEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
1	LCAM	Ley de la Carrera Administrativa Municipal
2	AMHON	Asociación de Municipalidades de Honduras
3	CAM	Carrera Administrativa Municipal
4	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.
5	CARGO	Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.
6	PROFESIONALIZACIÓN	Conversión de empleados (as) de nivel básico, medio o técnico a profesional
7	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Es un procedimientos estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro
8	POLÍTICA INSTITUCIONAL	Son directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.
9	ESTRATEGIA	La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.
10	CAPACITACIÓN	Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
11	DESCRIPTOR DE CARGO	Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
13	NIVELES FUNCIONARIALES	Son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos
14	CATEGORÍAS	Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera

ITEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
15	GRUPO	Pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual
16	SISTEMA RETRIBUTIVO	Es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los/as empleados/as(as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento, habilidades, capacidades y competencias; así como las indirectas de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.
17	CLASE	Se refiere a una sub división originada de un grupo, categoría o conjunto referido estrictamente al ordenamiento según capacidades o conocimientos adquiridos en la carrera profesional.
18	GESTIÓN	Representa la dirección o administración de una organización

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República de Honduras 1982
- Ley de Municipalidades: Marco Legal de las Mancomunidades 1990
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 31 de Julio del 2010.
- Código de Trabajo -1959
- Carta Iberoamericana de la Función Pública – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría de Gobernación y Justicia

XIII. ANEXOS

1. Modelo de detección de necesidades de capacitación.
2. Modelo de solicitud de capacitación y formulario dirigida al jefe/a superior
3. Modelo de formulario de solicitud de capacitación
4. Modelo de carta solicitud del jefe/a dirigido al concejo municipal
5. Modelo de formato para elaboración del presupuesto de capacitación

MUNICIPALIDAD DE CANTARRANAS

1. MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Fecha: _____

Nombre del/a Empleado/a: _____

Superintendencia ()

Área ()

Departamento ()

Otro ()

En caso necesite capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo, señale:

No	Tema	Especifique
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Firma _____

MUNICIPALIDAD DE CANTARRANAS

2. MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

FORMULARIO DIRIGIDO A JEFES /AS INMEDIATOS/AS SUPERIORES

Alcaldía Municipal _____ de _____ de _____

Sr./Sra. _____

Gerente de _____

Presente

Estimado/a Señor/a _____

Saludándole y solicitándole por este medio que para el desempeño el cargo de _____ en la unidad _____ la oportunidad de capacitarme en _____ lo cual contribuirá a un mejor desarrollo y eficiencia de mis funciones dentro de la municipalidad.

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente

Firma del/la Solicitante

MUNICIPALIDAD DE CANTARRANAS

3. MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

FORMULARIO DE DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

NOMBRES _____
APELLIDOS _____
No DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD PERSONAL _____
NIVEL ACADEMICO _____
UNIDAD A LA QUE PERTENECE _____
CARGO QUE DESEMPEÑA _____

DATOS DE CAPACITACION

ACCION FORMATIVA QUE SOLICITA (indicar tipo de capacitación y nombre)
Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado)
Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado)

Valoración en escala de
1 a 5

Siendo: 1 valor mínimo 5 valor máximo Conveniencia de la participación en la acción formativa (valor de este apartado)

Dispone en su puesto de los recursos necesarios para aplicar la formación

Si () No ()

TIENE ALGUN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR
EN EL CURSO

Si () No ()

EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (mínimo 1 máximo 5)

CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO

Si () No ()

QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como
máximo 3 respuestas)

- Ampliar mis conocimientos personales
- Conocer los contenidos
- Aplicarlo a mi puesto de trabajo
- Relacionarme con otros compañeros
- Conseguir puntos para algunas promociones
- Mejorar la eficiencia de mi trabajo

EXPLICAR BREVEMENTE CUALES SON SUS EXPECTATIVAS
PROFESIONALES EN RELACION A LA CAPACITACION

LUGAR _____
FECHA _____
FIRMA _____

MUNICIPALIDAD DE CANTARRANAS

4. MODELO DE CARTA SOLICITUD DE JEFATURAS HACIA SECRETARÍA TÉCNICA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Alcaldía Municipal _____ de _____ 20 _____

Srs.
Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal
Presente

Estimados Señores:
Saludándoles y remitiéndoles a ustedes solicitud de:
Sr(a) _____; en la cual
solicita de manera respetuosa la oportunidad de recibir la capacitación
en _____
_____ la cual estamos seguros abonara a la eficiencia y desempeño de
sus labores.

Esperando resolver positivamente la presente solicitud, me suscribo de ustedes

Atentamente

Firma _____

MUNICIPALIDAD DE CANTARRANAS

5. MODELO DE FORMATO PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

ÁREA	PRESUPUESTO	DISTRIBUCIÓN POR SUB PROGRAMAS	
	TOTAL PRESUPUESTO		Lps