MUNICIPALIDAD DE LAS FLORES, LEMPIRA

SETCAM
SECRETARÍA TÉCNICA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

AMHON
Asociación de Municipios de Honduras

50 AÑOS 1962 - 2012

IDENTIDAD GREMIAL,
que fortalece la democracia y el desarrollo local

MANUAL DE
Capacitación

MANUAL
DE
CAPACITACIÓN

MUNICIPALIDAD LAS FLORES, LEMPIRA.

DICIEMBRE 2017

ÍNDICE

ITEM	TEMARIO	PAGINA
1	**Resumen Del Documento.**	3
2	**Presentación.**	6
3	**Introducción.**	7
4	**Objetivos.**	8
5	**Metodología.**	9
6	**Marco Legal.**	10
7	**Marco Conceptual.**	17
8	**Importancia De La Capacitación.**	20
9	**Tipos De Capacitación.**	22
10	**Determinación de necesidades.**	24
11	**Donde aplicar la capacitación.**	28
12	**Beneficios De La Capacitación.**	35
13	**El Proceso de Sistema de Capacitación.**	36
14	**¿Qué es Evaluar los Programas de Capacitación?.**	48
15	**Etapas de Evaluación de un Proceso.**	49
16	**Glosario.**	57
18	**Bibliografía.**	58
19	**Anexos.**	59

1. RESUMEN DEL DOCUMENTO.

Pasos	Descripción	Desarrollo
1	**DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN**	Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución.
2	**¿POR QUÉ CAPACITAR?**	La capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención **Artículo 11, numeral 4.** Ley de la CAM.
3	**TIPOS DE CAPACITACIÓN**	a) Capacitación no formal. b) Capacitación formal. c) Capacitación de orientación. d) Capacitación Vestibular. e) Capacitación en el trabajo. f) Entrenamiento de aprendices. g) Entrenamiento técnico. h) Capacitación de jefaturas.
4	**DETERMINACIÓN DE NECESIDADES**	1. De capacitación. 2. Legales. 3. De Administración Municipal. 4. Financieras. 5. De servicios sociales. 6. Informáticos.
5	**EN QUÉ CAMPOS APLICAR LA CAPACITACIÓN**	a) Inducción. b) Entrenamiento. c) Formación básica. d) Desarrollo de Jefes.

6	**BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**	1. Genera mayor rentabilidad para la organización. 2. Eleva la parte del conocimiento en el empleado. 3. Mejora enormemente las actitudes. 4. La fuerza del trabajo de los individuos tiene como resultado la moral muy alta. 5. Enfrenta cambios con mayor apertura. 6. El personal se transforma positivamente. 7. Se va estructurando una mejor y mayor imagen de la Municipalidad. 8. Se beneficia la relación interpersonal de Jefes. y colaboradores. 9. Existe una dinámica más fluida para la rápida toma de decisiones. 10. Se genera además propuestas acertadas para la solución de problemas. 11. Contribuye a desarrollar habilidades. 12. Se estructuran y consolidan líderes que conducen a componer una mejor. organización. 13. Resultan ideas innovadoras para reducir costos en la Municipalidad. Es notable como se incrementa la productividad a todo nivel Artículo 4 numeral 5. (Profesionalismo) Ley de la CAM.
7	**PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN**	I. Evaluación de necesidades. II. Diseño de programas. III. Instrumentación. IV. Evaluación.
8	**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**	a) Qué debe enseñarse. b) Quién debe aprender. c) Cuándo debe enseñarse. d) Dónde debe enseñarse. e) Como debe enseñarse.

		f) Quién debe enseñar.
9		Artículo 4-11-76 de la Ley de la CAM.
	ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	
10	**QUÉ ES EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**	Le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto institucional.
11	**ETAPAS DE LA EVALUACIÓN**	1. Reacción. 2. Aprendizaje. 3. Comportamiento. 4. Resultados. 5. Retorno de la inversión.

2. PRESENTACIÓN

El presente **Manual de Capacitación** de la Municipalidad de Las Flores del Departamento de Lempira, es una herramienta de gestión que propone lineamientos generales para diagnosticar y capacitar al personal municipal. El manual establece a la capacitación como el conjunto de acciones de entrenamiento continuo y planificado que resultan en una inversión en el recurso humano con el fin de mejorar sus competencias y calificaciones. La capacitación adecuada permite incrementar la calidad de las funciones del cargo y fomenta mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos.

La aplicación correcta de este manual fortalece la capacidad institucional de la municipalidad, en el marco del respeto a la autonomía municipal y la obligatoriedad por parte de los tomadores de decisiones de cumplir con la Ley de Carrera Administrativa Municipal y su reglamento. Se enfatiza la importancia de implementar este manual que, junto a otros, sienta las bases de regulación y práctica para el empleo público local, favoreciendo la meritocracia y la profesionalización y previsión social del personal técnico municipal. Su aplicación fortalece la buena gobernanza y profundiza en la democratización y modernización de la gestión pública local.

Este manual es producto de un esfuerzo conjunto entre la Municipalidad, la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM) adscrita a la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) y el proyecto para la Gobernabilidad Local de Honduras (GLH). GLH es una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID) en Honduras, cuyo objetivo principal es mejorar los sistemas de provisión de los servicios básicos en el occidente de Honduras.

3. INTRODUCCIÓN.

El Manual de Capacitación es una herramienta base, con la cual contará la Municipalidad de Las Flores del Departamento de Lempira, para la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, y tiene como propósito orientar a todo el personal de la municipalidad sobre los fundamentos teóricos prácticos para aplicarlos en los servicios que brindan a su comunidad.

A lo largo del Manual se ubica al usuario, entre otros apartados, **a)** *Metodología* empleada para su realización; **b)** M*arco Legal,* detallando lo relativo a la Constitución de la República, Ley de Municipalidades, Ley de la Carrera Administrativa Municipal; **c)** Se amplía la definición sobre el término de *Capacitación ; **d)** Respuesta a la gran pregunta **¿Por qué Capacitar?*** destacando el hecho de que ésta obedece a necesidades, previo diagnóstico realizado, llegándose a la elaboración de un Plan de Capacitación; **e)** Luego se continúa con que tipos de capacitación existen, en seguida las *Modalidades* de la misma.

Se concluye, que la permanente capacitación a los servidores públicos municipales, de los conocimientos conceptuales, funcionales y operacionales derivará en una eficiente gestión, en la atención a los ciudadanos que habitan en el término municipal. La efectividad del plan de capacitación se evaluará con la implementación del manual de evaluación del desempeño.

4. OBJETIVOS DEL MANUAL.

4.1 Objetivo General.

El objetivo principal del presente manual, es orientar a la administración de la Municipalidad de Las Flores del Departamento de Lempira, en pautas que conduzcan a la búsqueda constante de la profesionalización del recurso humano a través de un proceso de mejoramiento continuo mediante un Plan Estratégico de Capacitación.

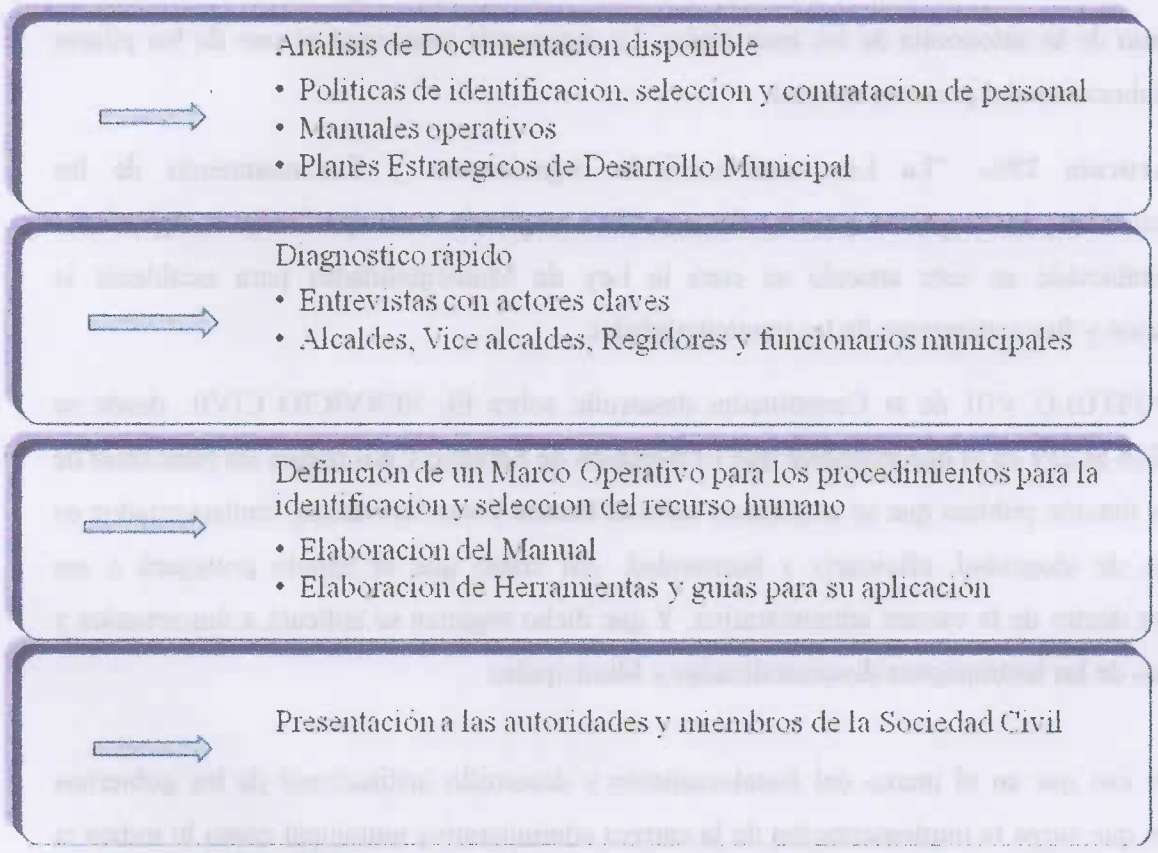
4.2 Objetivos Específicos.

- Dotar de un proceso ordenado y sistematizado a la Municipalidad de Las Flores para la elaboración de un Plan de Capacitación Institucional.
- Fortalecer la capacidad de los servidores y empleados públicos municipales en el cumplimiento de sus funciones.
- Guiar a los equipos ocupacionales de la Municipalidad, la obtención del desarrollo profesional y su fortalecimiento institucional.
- Entrelazar el recurso humano con las demandas de atención de la población.
- 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.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO.

La información obtenida para el presente manual ha sido recabada a través de los datos que recopilados en la Municipalidad de Las Flores, basado en un proceso de investigación bibliográfica, entrevistas y cuestionarios para la identificación, análisis, priorización y ejecución de acciones destinadas a desarrollar un proceso de selección del recurso humano en base a la realidad de nuestro entorno local.

Este proceso metodológico consta de las fases siguientes que son:



Resultado del análisis de la información reflejada en el diagnóstico	
1.	Limitados procesos de capacitación formal.
2.	Ausencia de planes, guías y manuales de capacitación.
3.	La municipalidad no cuenta con periodos establecidos de capacitación, ni con personal responsable para la formación del recurso humano.
4.	Las capacitaciones se definen a través de invitaciones a través de ONGs y de las necesidades de cada unidad.
5.	Se revisaron los manuales existentes de acuerdo a ley CAM.

6. MARCO LEGAL.

6.1. Constitución de la República de Honduras.

La Constitución de la República de Honduras es el ordenamiento jurídico base y poseedor del mandato supremo para la elaboración de las demás leyes.

Artículo 294.- …"Los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la Ley.". Éste articulo es el fundamento de la autonomía de los municipios. La autonomía municipal es uno de los pilares para la elaboración del presente manual.

Artículo 296.- "La Ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario o empleado municipal.". En cumplimiento de lo establecido en este artículo se creó la Ley de Municipalidades para establecer la organización y funcionamiento de las municipalidades.

El CAPITULO VIII de la Constitución desarrolla sobre EL SERVICIO CIVIL desde su artículo 256 al 259 en el que establece que 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. Así como que el Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa. Y que dicho régimen se aplicará a funcionarios y empleados de las Instituciones descentralizadas y Municipales.

Es por eso que en el marco del fortalecimiento y desarrollo institucional de los gobiernos locales es que surge la implementación de la carrera administrativa municipal como lo indica la Constitución ya que la misma prevé la carrera administrativa como un sistema de gestión que permite promover el desarrollo y profesionalización del personal civil de la Municipalidad, para elevar la productividad y calidad en los resultados de la propia administración.

6.2. Ley de Municipalidades.

La Ley de Municipalidades en su **Artículo 3.** Dice: "El territorio hondureño se divide en departamentos y éstos en municipios autónomos, administrados sin más sujeción que a la Ley, por corporaciones electas directamente por el pueblo, de conformidad con la Ley:"

El CAPITULO UNICO de dicha ley se titula DE LA AUTONOMÍA MUNICIPAL específicamente en su **Artículo 12.-** nos da el concepto de autonomía municipal, y nos dice que es: …" el conjunto de potestades o facultades otorgadas por la Constitución de la República y la presente Ley al Municipio, y a la Municipalidad como su órgano de gobierno, que se organiza y funciona en forma independiente de los Poderes del Estado, con capacidad para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población en el término municipal.

También nos dice, en su **Artículo 12-A**.- "La autonomía municipal se fundamenta en los postulados siguientes: 1.., 2…, 3…, 4…, 5…, 6…, 7.- "La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales".

Este postulado es de tal importancia para la creación del presente manual ya que la municipalidad tomando en consideración las necesidades puede hacer cambios en la forma de estructura organizacional, 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 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.

6.3 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

El artículo 4 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos establece los principios por los que se ha de regir la aplicación de dicha ley, y en ella nos establece en el numeral 5) el principio de profesionalismo.

Este principio es de fundamental importancia ya que reconoce que la capacitación es de suma utilidad para el sistema de administración de la Municipalidad de Las Flores, Departamento de Lempira, para el logro de la obtención de incremento en la calidad y desarrollo de los gobiernos locales.

Asimismo el Artículo 11, establece que: .... "Toda Municipalidad debe contar con el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos, en el que se establecerán: 1) ... 2) ...3) ... 4) Cursos de formación y capacitación específicos;" ...

Así como el artículo 76 Establece que: "La Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal, 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 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 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 Las Flores, Departamento de Lempira, 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 ya contempla la importancia de la capacitación, a través del fomento a la profesionalización una vez entre en vigor la presente ley, al año ya tiene que tener un plan para el logro del mismo.

6.4. Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

SECCIÓN QUINTA, COMISIONES DE APOYO TECNICO.

ARTÍCULO 27. Con fundamento en los ARTICULOS 29 y 40 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, cada municipalidad y entidad del sistema integrará las siguientes

Comisiones: ...2.- **COMISION DE CAPACITACIÓN:** como órgano técnico colegiado encargado de planificar, coordinar y supervisar las actividades de capacitación permanentes del personal al servicio de la municipalidad....

ARTÍCULO 28. INTEGRACION DE LAS COMISIONES. Las comisiones de Selección de Personal, Capacitación y de Evaluación del Desempeño, se constituirán de forma permanente, a iniciativa del órgano ejecutivo de la municipalidad o entidad del sistema, por representantes designados por:

1. Uno por el Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema, éste la presidirá.
2. El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
3. Uno por la UMAP, quien actuará como el Secretario.
4. El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia.
5. El Comisionado Municipal.

Los miembros de estas comisiones que tendrán derecho a voz y voto son:

1. El Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema;
2. El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
3. El representante de la UMAP.

El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia y el Comisionado Municipal sólo tendrán derecho a voz. Y, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. Los miembros deberán guardar discreción y confidencialidad sobre todo lo relacionado con su actuación interna, incluso con posterioridad a la finalización de su designación.

Las Comisiones estarán sujetas a las normas del procedimiento parlamentario para efecto de sus sesiones e incluso a las sanciones que correspondan por su incumplimiento. Las comisiones cumplirán sus funciones igualmente en las entidades o empresas desconcentradas Municipales.

ARTÍCULO 71. CAPACITACIÓN INICIAL. Las entidades del sistema municipal, utilizando los manuales de la carrera administrativa municipal, están obligadas a brindar

capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración respectiva, la que versará sobre los fines y objetivos de la entidad, derechos y obligaciones y las funciones a desempeñar. La referida inducción constituye requisito básico para el inicio de la función municipal y estará a cargo Unidades Municipales de Administración de Personal (UMAP), las Oficinas de Recursos Humanos (OFIRH) en el caso de las mancomunidades, bajo los lineamientos de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM).

ARTÍCULO 83. LA CAPACITACIÓN: La capacitación requerida significa la acumulación del mínimo de créditos durante su desempeño en el nivel, que establezca el manual respectivo por cada año de permanencia en el mismo para los tres grupos ocupacionales.

ARTÍCULO 98. CAPACITACIÓN RELACIÓNADA CON ESPECIALIDAD. Para el cambio de grupo ocupacional, el servidor deberá acreditar capacitación especializada de acuerdo al porcentaje que establezca el manual respectivo. Dicha capacitación estará directamente relacionada con su especialidad y con las funciones a desarrollar en el nuevo grupo ocupacional.

CAPITULO V. CAPACITACION.

ARTÍCULO 119. ORIENTACIÓN, OBJETIVO Y FINALIDAD. La capacitación está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades, valores y competencias del servidor, tendientes a garantizar el desarrollo de la Carrera Administrativa; mejorar la prestación de los servicios de las entidades del sistema; y, la realización personal del servidor y de los funcionarios de dichas entidades.

ARTÍCULO 120. OBLIGATORIEDAD DE LA CAPACITACIÓN. La capacitación es obligatoria en todas las municipalidades y entidades del sistema, debiendo utilizarse para tal propósito los medios e instrumentos con que cuentan, los organismos del Estado y la oferta de la cooperación, nacional e internacional.

Cuando las circunstancias lo requieran, la IDEM podrá contratar estos servicios por medio de consultores individuales o empresas dedicadas a estas actividades.

En todo caso, tanto los consultores individuales como las empresas, deberán ser previamente calificados y registrados en dicho instituto. Todas las instituciones del Estado están obligadas a trasferir a las entidades del sistema, el conocimiento requerido para la prestación de los servicios.

ARTÍCULO 121. ORGANO NORMATIVO. Corresponde al Comité Nacional de Capacitación Municipal (CONCAM) en coordinación con SETCAM en el marco de la Política Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Municipal normar, aprobar los planes de capacitación, supervisar y evaluar las acciones de capacitación y de asesoría y asistencia técnica a nivel nacional; para tales efectos se tendrá en cuenta entre otros, las demandas de las entidades del sistema y los resultados de la evaluación del desempeño de los servidores.

ARTÍCULO 122. ORGANO EJECUTOR. Corresponde al Instituto de Desarrollo Municipal (IDEM) formular los planes y ejecutar las decisiones que adopte la SETCAM sobre las materias a las que se refiere el artículo anterior.

ARTÍCULO 123. OFERTAS DE CAPACITACIÓN Y FACILIDADES DE PARTICIPACIÓN. El IDEM y las entidades del sistema, están obligados a divulgar oportunamente las ofertas de capacitación, otorgar facilidades de participación y utilizar adecuadamente los conocimientos adquiridos por el servidor capacitado.

ARTÍCULO 124. CERTIFICACIÓN DE CURSOS APROBADOS. Para efectos de la carrera, la capacitación se acredita mediante el certificado oficial en que constarán los cursos aprobados, su contenido y el tiempo de duración de los mismos.

ARTÍCULO 125. RESPONSABILIDAD DE LAS CAPACITACIONES. Las actividades de capacitación podrán ser ejecutadas directamente por el equipo técnico especializado del IDEM o los técnicos de las UMAP y UCA, en su caso, debiendo colaborar con estos, los miembros de los dos últimos niveles o grados del grupo profesional y del grupo técnico del sistema que sean requeridos.

ARTÍCULO 126. MANUALES DE CAPACITACIÓN. Los procedimientos y demás aspectos relativos a la capacitación de los servidores, que no se encuentren regulados por la Ley y este Reglamento, se regirán por los manuales preparados y aprobados al efecto y por las demás normas y disposiciones generales y específicas que deberá emitir la CONCAM.

7. MARCO CONCEPTUAL.

¿Qué es la capacitación?.

Existen varios conceptos de capacitación, de los cuales se mencionarán los que provean mejor entendimiento, entre estos podemos mencionar los siguientes:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución, 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 los/as 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.

Según Blake, O. 1997: "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" Ernesto Gore.

"La capacitación es la función educativa de una institución u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los/as colaboradores/as."

Nuestra legislación contempla la capacitación como uno de los principios de la aplicación de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en su artículo 4 principio número 5 que es el de

Profesionalismo. En relación al artículo **12-A**, de La Ley de Municipalidades en su postulado siete, cuando nos habla de la facultad que tienen las Municipalidades para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento de acuerdo con las realidades y necesidades municipales.

Conforme a los conceptos anteriormente relacionados podemos darnos cuenta de la vital importancia que opera en la Capacitación, ya que es una necesidad para que los/as empleados/as públicos se encaminen a la profesionalización y una necesidad de la Municipalidad para la obtención de una gestión eficaz y eficiente.

La Capacitación para los fines del cumplimiento de la Ley CAM está considerada como un proceso educativo a corto plazo, el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través de la Comisión Local de Seguimiento, con el objetivo de que las y los tomadores de decisión y el equipo técnico municipal adquieran los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas institucionales comprendidas en esta normativa.

La capacitación del personal municipal se obtendrá sobre dos pilares fundamentales: por un lado, el adiestramiento y conocimientos de la Ley CAM y por el otro a través de la satisfacción del empleado o funcionario municipal, al saber que con su labor está contribuyendo al desarrollo de su municipio.

Es importante destacar que la capacitación constante y en especial todo lo concerniente a la Ley de la Carrera Municipal constituyen uno de los elementos fundamentales que garantiza la sostenibilidad de los diferentes proyectos y servicios que la Municipalidad de Las Flores, Departamento de Lempira desarrolla.

Aspectos torales del proceso de capacitación de la Ley CAM

1. **Participación:** Se refiere al proceso de inclusión humana dentro del espacio de capacitación para obtener por una parte la mayor integración del personal municipal y por otra parte enriquecer con sus aportes la construcción de mejores servicios a la ciudadanía.
2. **Sostenibilidad:** Para los logros de los objetivos planteados por la Ley CAM es necesario contar con procesos continuos y sostenidos en el tiempo, para garantizar que el personal capacitado o los nuevos funcionarios posean las herramientas y capacidades necesarias para brindar servicios eficientes y oportunos a la ciudadanía.
3. **Innovador:** Para que un proceso de capacitación sea innovador debe estar diseñado para poder captar la atención de las y los participantes, en este caso del personal municipal. La innovación importante lograr su total interés y compromiso, en tal sentido las capacitaciones de ven de valerse de todos los recursos existentes para ser implementadas de la manera más efectiva.
4. **Flexibilidad:** Tomando en cuenta las jornadas de trabajo y la carga institucional es importante generar un plan de capacitación, que logre abarcar en los tiempos y modalidades más convenientes tanto para el personal como para la ciudadanía en general.

desatinos dentro de los servicios ante los pobladores y facilita que los actores sociales se identifiquen con la institución, también poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma.

Es relevante considerar para hacer efectiva la capacitación mejorar la comunicación entre el personal de los distintos departamentos ya que muchas deficiencias se originan por un mal clima de trabajo, la falta de comunicación y el desconocimiento de normativas, estrategias y modalidades tanto de procedimiento y intención a la población, de lo anterior expresado, emerge la necesidad de implementar y desarrollar un plan de capacitaciones que este adecuado a las necesidades y tiempos de formación del personal.

La capacitación en la actualidad constituye más que un gasto, una inversión que conlleva resultados positivos con altos beneficios tanto para la institucionalidad como para la población en general.

9. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Emerge la necesidad de distinguir cada tipo de capacitación, esto depende extrínsecamente de la cantidad de empleados, las realidades y el funcionamiento de la estructura de la Municipalidad.

A continuación, se definen los tipos de capacitación:

A. Por Su Formalidad.

1. ***Capacitación no Formal:*** Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones verbales que se dan al interior de la institución mediante inducciones para desarrollar su operatividad.

2. ***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 o taller.

B. Por Su Naturaleza

1. ***Capacitación de Orientación:*** al personal que recién ingresa, se le da una inducción sobre la función a ejecutar.

2. ***Capacitación de Vestíbulo o simulada:*** Es aquella con la que se ilustra a los empleados fuera del trabajo, con el objetivo de poner en práctica los conocimientos y la comprensión de la función.

3. ***Capacitación en el Trabajo:*** período formal de aprendizaje de su función.

4. ***Entrenamiento Técnico:*** Es un tipo característico y definido de preparación en el área de trabajo.

5. ***Capacitación de Jefaturas:*** se preparan a los altos mandos para el desempeño de funciones gerenciales.

6. ***Otros Tipos:*** cualquier tipo de capacitación específica que considere la municipalidad para mejorar el servicio a la comunidad.

C. <u>Por Su Nivel Ocupacional</u>

1. ***Capacitación de Asistentes:*** el asistente municipal capacitado, es capaz de gestionar claramente el tiempo, organizando de forma correcta todas sus actividades.

2. ***Capacitación de Supervisores/as:*** la capacitación de los supervisores, procura garantizan la eficiencia del resto del personal.

3. ***Capacitación de Jefes/as:*** un jefe capacitado logra fortalecer y descentralizar el accionar en unidades operativas del municipio, reorganizando sus funciones y las de las unidades.

4. ***Capacitación de Gerentes:*** la importancia de la gerencia municipal capacitada radica en: que son los responsables de tomar las decisiones y de establecer las políticas internas de las instituciones, denominadas funciones gerenciales: planificar, organizar, dirigir, presupuestar, controlar y las referidas a las competencias municipales.

10. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.

La necesidad de capacitación se transforma en demanda de formación del personal de la municipalidad, es por tal razón que los directivos 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.

Algunos síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación pueden ser:

- ✓ 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.

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 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.

10.1. Detección de Necesidades de Capacitación.

La capacitación es una herramienta técnica fundamental para la administración de recursos humanos, la misma ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia y la eficacia del empleado(a) y por ende de la institución.

La Municipalidad no debe de conformarse con la formación académica del empleado como requisito del puesto, sino, contar con un sistema de diagnóstico que identifique dos líneas de necesidades: una relacionada con el empleado, en la cual se identifiquen las necesidades aptitudinal /actitudinal, cognitivas y las destrezas y habilidades de cada empelado.

La otra línea, es por la parte de lo que demanda la población con relación a los servicios y responsabilidades que tiene la municipalidad con su población, bajo este marco se debe contar con un plan anual y su respectivo presupuesto tal como lo establece la ley CAM.

A nivel del personal operativo consideran los siguientes temas sobre los cuales desean ser capacitados:

- Sobre presupuesto y sus leyes.
- Formulación y ejecución de proyectos.
- Relaciones interpersonales.
- Implementación de derechos humanos.
- Atención al cliente.
- Manejo de recursos humanos.

Diagnóstico Rápido Situacional.

Se provee este modelo de diagnóstico con los aspectos fundamentales a identificar, en un formato como lista de chequeo.

Ejemplo

No	Áreas Actividades	Disponibilidad	
		SI	NO
A.	**LEGALES**		
1	Ley de Municipalidades y su reglamento		
2	Ley de la Carrera Administrativa Municipal		
3	Elaboración y formulación de Ordenanzas Municipales		
4	Normativas Municipales		
5	Ley de Contratación del Estado		
6	Legislación ambiental		
7	Casos de violencia		
B	**ADMINISTRACION MUNICIPAL**		
8	Relaciones humanas positivas		
9	Gobernabilidad local		
10	Técnicas de manejo de Archivo		
11	Atención y trato con el contribuyente o público en general		
12	Administración de Recursos Humanos		
13	Liderazgo		
14	Atención al cliente		
15	Gestión Municipal		
16	Elaboración de Planes Operativos		
17	Técnicas de redacción		
18	Manuales de Funciones		
19	Resolución de conflictos		
20	Elaboración y formulación de Presupuesto por Programas		
21	Catastro		
C	**FINANCIERAS**		

22	Manejo Automatizado de fondos, mediante el uso de la tecnología		
23	Contabilidad Gubernamental		
24	Auditorias sobre: caja y bancos, propiedad planta y equipo		
25	Elaboración de recibos de ingreso		
26	Calcular impuestos y gestión de cobro		
27	Sistema Administrativo Financiero Tributario		

No	**Áreas** **Actividades**	**Disponibilidad**	
		SI	NO
D	**SERVICIOS SOCIALES Y ECONOMICOS**		
28	Desarrollo Local y Cultura		
29	Organización de redes y grupos en las comunidades		
30	Actualización en procesos de desarrollo comunitario		
31	De Género		
32	Manejo desechos solidos		
33	Infancia y adolescencia		
34	Ordenamiento Territorial		
E	**INFORMÁTICOS**		
35	Programas de informática		
36	Excel		
37	Manejo de sistema SMAFI		
38	Power Point		
39	Manejo de GPS		
40	Sistemas de Información Geográfica		

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, a modo, de obtener un máximo aprovechamiento del proceso de inducción con los nuevos elementos.

11.1 La Capacitación como inversión.

La municipalidad invierte recursos desde el momento que selecciona al colaborador, así como cuando lo incorpora y más aún cuando lo capacita.

Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus empleados 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 empleado 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 colaborador y permite contar con cuadros de reemplazo.

11.2 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 empleado, 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 organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador 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 gente que en esa institución 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.

11.3 Beneficios de capacitar.

Con la capacitación se logra la actualización de los conocimientos del personal. La falta de capacitación continua puede distinguirse al comparar un empleado antiguo y que no ha recibido ningún tipo de capacitación "versus" otro empleado que ha sido sometido a un proceso continuo de capacitación (medición de pares).

Entre muchos beneficios que trae la capacitación podemos decir que se podrán observar beneficios para la municipalidad y para el empleado en sí. Los beneficios que trae a la municipalidad serán desarrollados en el capítulo 13.

En general podemos concluir que la formación profesional es la que se busca al momento de capacitar ya que como consecuencia de un personal que se encuentre formado a nivel profesional beneficia directamente a la municipalidad.

Así, la formación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre o mujer para la vida profesional.

La formación profesional comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

1. Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
2. Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre y a la mujer, para una carrera dentro de una profesión.
3. Capacitación: es la educación profesional que prepara a una persona para un cargo o función.

Y esto se puede ver plasmado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando el Artículo 4 nos establece que los principios por los que se ha de regir la aplicación de dicha Ley, en el numeral 5, se encuentra el principio de profesionalismo.

Y con la profesionalización obtenemos una revalorización y dignificación del trabajo burocrático con el que se pretende acabar con los vicios que han permanecido en la administración pública como el amiguismo o compadrazgo, y predomine la educación profesional que alcance una persona, y no la práctica de la afinidad política que ha prevalecido.

11.4. Desarrollo de Capital Humano.

En la actualidad los empleado 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.

Para que los empleados públicos desarrollen actitudes y habilidades, así como los conocimientos esenciales para el desempeño de sus labores deben impartirse capacitaciones.

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.

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

El empleado puede adaptarse a los rápidos cambios sociales (ejemplo: la situación de las mujeres que trabajan):

1. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas;
2. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes;
3. Además puede servir de incentivo académico y así hablar del aumento de la población con niveles altos de profesionalización y;
4. En cuanto a la CAM, los méritos aumentan y la posibilidad de encontrar un mejor trabajo, también.

11.5 Capacitación.

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 empleados en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La CAM se refiere, y se ha afirmado reiteradamente, la necesidad que la capacitación sea planificada. Que tenga un norte, una orientación a los objetivos a cumplir.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus contribuyentes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último, únicamente implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un proceso u otro.

El proceso de capacitación se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los empleados a la municipalidad, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos, actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

11.6 Desarrollo.

El Desarrollo por otro lado, 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.

11.7 Diferencias entre Capacitación y desarrollo.

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué Transmite	▪ Transformación ▪ Visión ▪ Compromiso	▪ Conocimiento ▪ Aprendizaje ▪ Valores
Carácter	▪ Contenido Intelectual	▪ De índole mental
Lugar dónde se desarrolla	▪ Municipalidad	▪ Lugar de trabajo ▪ Centros de Capacitación
Con qué se puede Identificar	▪ ¿Qué hacer? ▪ ¿Qué Dirigir?	▪ ¿Cómo hacer?

12. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD.

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

a. La capacitación estímula, 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 empleados que sirven para ella;
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 la municipalidad.
o. Es notable como se incrementa la productividad a todo nivel así como también el sello de calidad que se imprime en cada tarea.

Todo lo anterior, en consideración los principios de los que nos menciona la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que son los principios de Responsabilidad, Eficacia y Eficiencia. (Artículo 4 numerales 3, 6 y 7).

13. EL PROCESO DE SISTEMAS CAPACITAION.

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:

1. Diagnóstico de necesidades.

2. Diseño de programas.

3. Instrumentación, y,

4. Evaluación.

13.1 Fase 1: Detectar necesidades de capacitación.

Es importante tener la sensibilidad de detectar en qué áreas y temas, es prioritario implementar la capacitación, pues hay que tomar en cuenta que ésta es una inversión alta, en la mayoría de los casos, pues hay que saber de las horas/hombre que asume la municipalidad en la ausencia del recurso humano que "abandona" su lugar de trabajo, para ir a recibirla, además del pago mismo a los capacitadores, aunque sea financiada por la cooperación, siempre tiene su costo y éstos hay que valorarlos, y los viáticos que debe erogar la municipalidad para traslados de su personal, son escasos, además.

- ***Factores que provocan necesidades de capacitación***

✓ 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.

Las necesidades es uno de los factores señalados en la Ley de Municipalidades ***(Art. 12-A postulado 7***), ya que de ésta es que basará 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 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.
- ✓ 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 momentos fundamentales:

a) **Aspectos organizacionales**,
   Observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación;
b) **Aspectos de tareas**
   Determinando el contenido del Programa de Capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas.
c) **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.

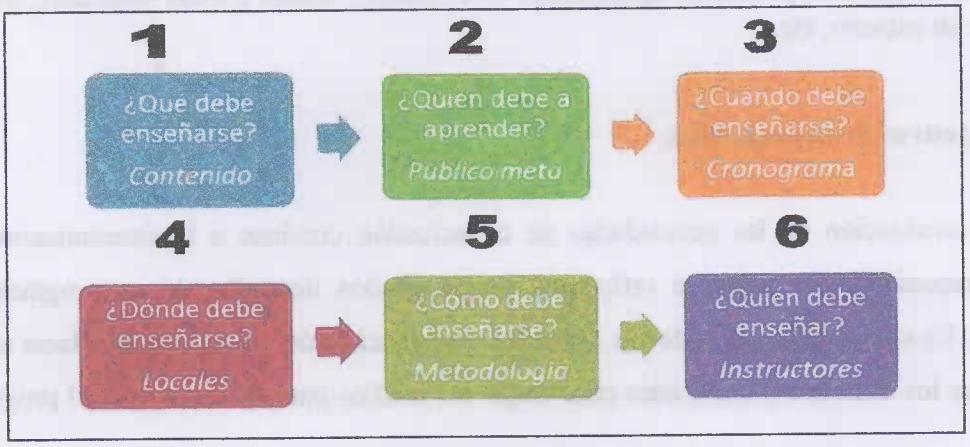
Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

- Indicadores a priori son por ejemplo:
- ✓ Expansión de la institución y admisión de nuevos empleados;
- ✓ Reducción del número de empleados.

- Indicadores a posteriori son por ejemplo:
- ✓ Calidad inadecuada del rendimiento;
- ✓ Baja productividad;
- ✓ Relaciones deficientes entre el personal;
- ✓ Número excesivo de quejas.

13.2 Fase 2: Diseño del Programa de Capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, 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.

Los expertos creen que 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.

Aspectos fundamentales en un Plan 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.

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

Disposición y motivación de la persona

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.

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 una 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.

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:

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

Quien impartirá la instrucción

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. La credibilidad que tengan los responsables de la instrucción, es básica.

13.3 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 empleados reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

Por lo general, la municipalidad, no tiene fondos para éste rubro, a no ser para los viáticos, entonces, la cooperación internacional, es la que invita a ésta, por lo que se da, siempre 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.

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.

13.3.1 Participantes de la capacitación

Son aquellos empleados públicos 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:

a) En función de las áreas en las cuales se desarrollan las tareas, entiéndase:
   - Personal que se desempeña en área sustantivas
   - Personal que se desempeña en área de apoyo

b) En función de las tareas realizadas:
   - Personal profesional
   - Personal técnico
   - Personal administrativo
   - Personal de servicios generales

c) En función de su situación escalonaría:
   - Personal directivo
   - Personal de mandos medios
   - Personal de técnico -operativo

13.3.2 Programas del Plan de Formación Anual.

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:

1. Destinatarios.
2. Grupos de necesidades.
3. Clases de participación.

Los programas sugeridos pueden ser

A. Programas para personal que recién ingresa a la municipalidad.
B. Programas generales para personal subalterno de la municipalidad:
    - Personal profesional.
    - Personal administrativo.
    - Personal técnico.
    - Personal de servicios generales.

C. Programas de alta gerencia pública municipal
D. Programas de formación especial
E. Programas para empleados públicos de la Administración Municipal.

13.4 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 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 empleados.

- ✓ Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la Municipalidad.

Los programas sugeridos pueden ser

A. Programas para personal que recién ingresa a la municipalidad.
B. Programas generales para personal subalterno de la municipalidad:
    - Personal profesional.
    - Personal administrativo.
    - Personal técnico.
    - Personal de servicios generales.

C. Programas de alta gerencia pública municipal
D. Programas de formación especial
E. Programas para empleados públicos de la Administración Municipal.

13.4 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 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 empleados.

- ✓ 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 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. Una limitante es que pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

La Municipalidad cuenta con el apoyo de la cooperación internacional o nacional y ésta no es valorada en su dimensión, pues en muchas ocasiones, no es solicitada, ni hay alguien que de seguimiento a este aspecto. 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.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La planificación es uno de los postulados de la Autonomía Municipal según el Artículo 12 de la Ley de Municipalidades.

Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y por qué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar.

Es por tal razón que en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos remite al Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. (Artículo 11), lo cual como dice la Ley es una obligación de la municipalidad el contar con dicho Plan que dentro de ellas debe contener cursos de formación y capacitación específicos.

Incluso podemos mencionar lo que nos establece el Artículo 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 servidores con el propósito que conozcan el alcance de los derechos y obligaciones que les otorga e impone la presente Ley.

Asimismo la Corporación Municipal debe de aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. (Artículo 5 numeral 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

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 empleados públicos los cursos de formación y capacitación que exige la Ley, todo en vista de la profesionalización de los empleados 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.

Cabe mencionar a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal Servicio Civil Municipal (SETCAM) que se creó como el órgano de apoyo, coordinación y asesoría jurídica y técnica al servicio de las municipalidades. (Artículo 8 Ley de la Carrera Administrativa Municipal). Quien está encargado al Departamento de Recursos Humanos, y de la Gestión de Recursos Humanos y del empleo público en las municipalidades.

El tipo de capacitación que se adoptará en una municipalidad dependerá: del tamaño de la municipalidad, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

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:

- Enfoque de una necesidad especifica 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, maquinas, 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.

14. ¿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. 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 Corporación Municipal y ver 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.

15. LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN.

La Municipalidad a través de su comisión respectiva, debe establecer, en primer lugar normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los 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 de Las Flores del Departamento de Lempira.
2	**Examen anterior al curso**	Se debe elaborar un test que permita medir las expectativas que posee cada uno de los participantes que desean recibir el curso y así se conocerá de primera mano su visión de éste.
3	**Empleados capacitados**	Cada uno de los empleados de la municipalidad de Las Flores del Departamento de Lempira 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**	Se debe conocer las impresiones generadas por los participantes de las capacitaciones para obtener resultados y así comparar 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**	Deben 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 Jefe 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 la medición de los siguientes aspectos:

- **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 participantes? Esta parte es importante y tiene que ver con lo que el capacitador logró involucrar al empleado.

- **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:**

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.

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 paso anterior.
3	**Diseño de la hoja**	Se estructura la hoja en donde se podrán plasmar las reacciones obtenidas por cada uno de los participantes y así poder tabularlas de forma fácil, rápida y oportuna para obtener una retroalimentación del curso o proceso de capacitación.
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 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 lo participantes de los diversos programas. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas. Esta evaluación es mucho más difícil así como retardada.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador o facilitador 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 servidores 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 empleado, por lo que el comportamiento de los 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 empleado realiza.

No debemos olvidar que la capacitación por si misma puede ser indispensable pero no es lo

Nivel 5. Retorno de la inversión (ROI):

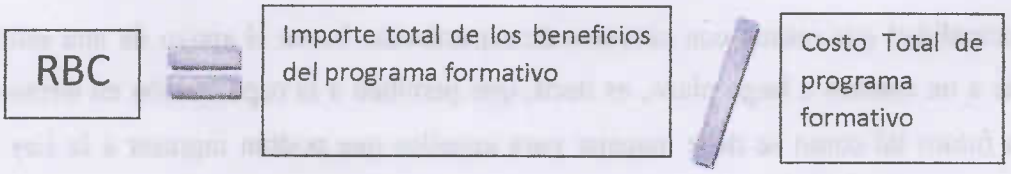
El retorno de la inversión es también denominado (ROI) y es denominado la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios que se obtienen de generar conversiones. El ROI indica el valor que obtiene en este caso la municipalidad como resultado de la inversión generada por un programa 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 distintos autores, que trabajan en el tema, para calcular el beneficio sobre la inversión y, estos son

Dos de las fórmulas que se utilizan comúnmente son:

- La Relación Beneficio / costo (RBC)



- y el ROI:

ROI =Beneficios netos / costo total del programa formativo.

16. GLOSARIO.

1. AMHON	**Asociación de Municipios de Honduras**
2. CONCAM	Comité Nacional de Capacitación Municipal
3. FOPRIDEH	Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el desarrollo de Honduras
4. IDEM	Instituto de Desarrollo Municipal
5. INA	Instituto Nacional de la Mujer
6. LEY CAM	Ley de Carrera Administrativa Municipal
7. OFIMRH	Oficinas de los Recursos Humanos de las Mancomunidades
8. ONG	Organismo no Gubernamental
9. SAMI	Sistema de administración municipal
1(SETCAM	Secretaria Técnica para la Carrera de Administración Municipal
11 UMA	Unidad Municipal Ambiental
1: UMAP	Unidad Municipal de administración de Personal
1: UTM	Unidad Técnica Municipal
1< USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
1= TSC	Tribunal Superior de Cuentas

17. BIBLIOGRAFÍA.

- Constitución De La República De Honduras.
- Ley De Municipalidades de Honduras.
- Ley De Carrera Administrativa Municipal de Honduras.
- Reglamento De La Ley De Carrera Administrativa Municipal de Honduras.
- Manual Genérico de Capacitación, AMHON/AECID.
- Guía de Capacitación, AMHON/Cooperación Suiza.

ANEXO 2

INSTRUMENTO PARA LA SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

CARTA DIRIGIDA A JEFES INMEDIATOS Y SUPERVISORES

Señor Alcalde Municipalidad	**Nombre:**
Señor Gerente	**Nombre:**
Junto con saludarle, le solicito respetuosamente la autorización para ser capacitado en la siguiente temática:	Temática:
Fecha:	
Lugar:	
Solicitante:	**Firma:**
Aprobado por:	**Firma:**

Modelo de solicitud de capacitación

Carta dirigida 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

ANEXO 3

FORMULARIO DE DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

1	**Nombre**	
2	**Apellidos**	
3	**No. de Identidad.**	
4	**Grado académico**	
5	**Unidad a la que pertenece**	
6	**Cargo que desempeña**	

Nº	Descripción	Descripción	Valoración
1	**Acción formativa solicitada (Indicador tipo capacitación y nombre)**		
2	**Relación con las labores realizadas**		
3	**Aplicabilidad de los conocimientos al puesto desempeñado**		
4	**Convivencia de la participación formativa**		

Valoración del 1 al 5

Siendo el: 1 valor mínimo y el 5 el valor máximo, según la columna de indicadores para esto.

- Dispone en su puesto necesario para aplicar la formación Sí___ No____
- Tiene algún conocimiento sobre la materia que va a tratar en el curso Sí __ No _
  Si Responde si valórelo___
- Conoce los objetivos de este curso Si__ No__
- Que espera conseguir asistiendo a este curso.

Señale como máximo 3 de las respuestas

1. Ampliar mis conocimientos personales.
2. Conocer los contenidos.
3. Aplicar a nuevo puesto de trabajo.
4. Relacionarme con otros compañeros.
5. Conseguir puntos para algunas promociones.
6. Mejorar la eficacia de mi trabajo.

Explique brevemente cuáles son sus expectativas profesionales.

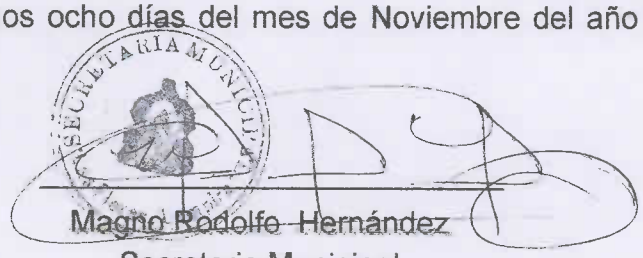
_____
_____
_____
_____
_____

Lugar: _____

Fecha:_____

Firma: _____

José Alex Urrea Villeda 6º, Manuela de Jesús Sarmiento Gutiérrez, 8º. Jairo Cortes Sánchez, Ilda Pinto Vice Alcaldesa Municipal. Sello Magno Rodolfo Hernández, Secretario Municipal **ES CONFORME A SU ORIGINAL**, Extendida en Las Flores, Lempira a los ocho días del mes de Noviembre del año dos mil diez y ocho.



Magno Rodolfo Hernández
Secretario Municipal