



Manual de Capacitación

LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL



**Municipalidad de Lamani
Depto. de Comayagua.**

Agosto 2014

Manual de Capacitación

Funcionarios y Empleados que Participaron en la Revisión:

Ronald García
Alcalde Municipal

Luz María Cruz
Vice Alcaldesa

Personal Técnico

Sandra Nohemy Arguijo
Secretaria Municipal

Francis Junior Díaz
Coordinador Unidad Técnica Municipal

Nancy M. Domínguez
Tesorera

Linda Osiris Nolasco Zelaya
Auditora Interna

Lic. Jesús Pineda Arriaza
Consultor.

Lamani, Depto. De Comayagua
Agosto 2014

ÍNDICE

ITEM	TEMARIO	PAGINA
1	RESUMEN DE DOCUMENTOS	4
2	PRESENTACIÓN	6
3	INTRODUCCIÓN	7
4	OBJETIVOS	8
5	METODOLOGÍA UTILIZADA	8
6	MARCO LEGAL	9
7	¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?	11
8	¿PORQUÉ CAPACITAR?	12
9	¿QUÉ TIPOS DE CAPACITACIÓN EXISTEN?	12
10	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	14
11	¿DÓNDE APLICAR LA CAPACITACIÓN?	15
12	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD	20
13	PROCESO DE SISTEMA DE CAPACITACIÓN	21
14	ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	26
15	¿QUÉ ES EVALUAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN? ¿PORQUÉ HACERLO?	28
16	LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN	29
17	GLOSARIO	35
18	BIBLIOGRAFÍA	37
19	ANEXOS	38

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> a. De capacitación. b. Legales. c. De Administración Municipal. d. Financieras. e. De servicios sociales. f. Informáticos.
5	EN QUE CAMPOS APLICAR LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> a) Inducción. b) Entrenamiento. c) Formación básica. d) Desarrollo de Jefes.

MANUAL DE CAPACITACIÓN

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
6	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genera mayor rentabilidad para la organización. 2. Eleva la parte del conocimiento. 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. 14. 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	<ol style="list-style-type: none"> I. Evaluación de necesidades. II. Diseño de programas. III. Instrumentación. IV. Evaluación.
8	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 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	ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	Artículo 4-11-76 de la Ley de la CAM.
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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reacción. 2. Aprendizaje. 3. Comportamiento. 4. Resultados. 5. Retorno de la inversión.

2. PRESENTACION

Para la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) es un enorme placer, poner a disposición de la Municipalidad, el presente **Manual de Capacitación**, como una herramienta primordial para la gestión y desarrollo profesional de las y los empleados, el cual apoyará a garantizar los lineamientos generales para evaluar y conocer de forma correcta las fortalezas y debilidades de cada uno de los servidores/as municipales y cumplir con los requisitos que le permitirán brindar eficientes y eficaces servicios públicos a favor de sus ciudadanos y ciudadanas, favoreciendo prácticas de principios fundamentales del mérito y la igualdad, lo que fortalece la democratización en la gestión local.

La Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) es una entidad representativa y legalmente constituida, de carácter nacional, con fines no lucrativos y no partidistas, dotada de personalidad jurídica, con plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, con patrimonio propio, e integrada por todas las municipalidades. Dentro de ese ámbito constitutivo y en apoyo al fortalecimiento institucional de las municipalidades, la AMHON elaboró el proyecto: *Apoyo a la implementación de la carrera administrativa municipal en el marco del fortalecimiento y desarrollo institucional de los gobiernos locales de Honduras*.

El Manual de Capacitación es una herramienta teórico - práctica de constante consulta y orientación para todos /as los/as empleados/as y funcionarios/as de la Corporación Municipal, así como de la persona que ocupe la Gerencia, o cualquier cargo administrativo que tenga la responsabilidad del Talento Humano.

La Municipalidad en coordinación técnica con la AMHON y el apoyo de los organismos cooperantes que contribuyen con el fortalecimiento local, hacen este aporte con el cual, Honduras, da un paso cualitativo, que marca el antes y el hoy en el ámbito municipal, pues contando con una Ley propia, el/la empleado/a municipal se ve estimulado/a en el desarrollo de una carrera administrativa, donde no es el único ganador, sino, la población del ámbito del municipio.

Especial reconocimiento a la Cooperación Suiza para el Desarrollo "COSUDE", que a través del Proyecto Fortalecimiento de Capacidad Institucional Municipal en los Procesos de Transición y Traspaso e Implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipio.

Es importante mencionar, que el presente Manual es un documento que requiere de una revisión periódica y que su contenido deberá actualizarse de acuerdo a las experiencias adquiridas en el transcurso del tiempo.

3. INTRODUCCIÓN

El Manual de Capacitación es una herramienta base, con el cual contará la Municipalidad, para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal. El propósito fundamental, es 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.

A lo largo del Manual, se ubica al usuario en la metodología empleada para su realización, es decir, los pasos dados. A continuación, parte muy importante es el Marco Legal, tanto lo que nos dice respecto a este tema la Ley de Municipalidades, como la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. En seguida se trata el tema de ¿Qué es la Capacitación? De esta forma se introduce al tema al lector. Ahora bien, no se va a capacitar por capacitar, sino que ésta tiene sus objetivos y en esta parte, se señala ¿Por qué Capacitar?, se destaca el hecho de que la capacitación obedece a necesidades, previo diagnóstico realizado, llegándose a la elaboración de un Plan de Capacitación. Luego; se continúa con los tipos de capacitación que existen, en seguida las modalidades de la misma.

Ahora bien, ¿Dónde aplicarla? Es importante dónde aplicaremos la capacitación, y en este ítem, se habla de eso. Y en el ítem 13 trata de los Beneficios de la capacitación en la Municipalidad pues es importante que en una organización Municipal, la capacitación sea de forma permanente. Se debe conocer el Proceso que se sigue en la Capacitación, el cual se desarrolla en el (ítem 14). A continuación se habla sobre la importancia del Plan de Capacitación (ítem 15) porque ésta tiene que obedecer a un diagnóstico previo de las debilidades de la Municipalidad. La capacitación debe de evaluarse; durante está y después que se haya impartido, para medir resultados (ítems 16 y 17). Como resultado final, se espera que se dé una capacitación de impacto en la gestión Municipal (ítem 17).

Este Manual será una herramienta de constante consulta y orientación para la Corporación y Alcalde (sa) Municipal, y de todos (as) los (as) empleados (as), así como de la persona que ocupe la Gerencia, o cualquier cargo administrativo con responsabilidad del Recurso Humano.

En general, el presente manual proporciona conocimiento conceptual, funcional y operacional; es una guía para la municipalidad en cuanto a la implementación de las particularidades técnicas, administrativas y financiera.

4. OBJETIVOS DEL MANUAL

4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del presente manual, es orientar a la administración de la Municipalidad, 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

- Instrumentalizar a la municipalidad para el logro del desarrollo municipal.
- Eficientar a los/as servidores/as y empleados/as 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 UTILIZADA

La información obtenida para el presente Manual, ha sido recabada a través de los datos que emitieron las/os técnicas de diferentes Municipalidades, los técnicos de la misma municipalidad. A través de entrevistas y cuestionarios aplicado a la muestra de personal de "posiciones altas" y también, algunos funcionarios de las mencionadas municipalidades. Así, se fueron descubriendo las necesidades de capacitación para su desempeño óptimo de sus labores.

Por otro lado, se hizo la revisión de literatura sobre capacitación, para ponerla al servicio del (la) empleado (a) Municipal hondureño (a), a través de este Manual y que pueda servir de soporte a la Municipalidad. Se ha tomado en consideración del marco legal como: Leyes, Normas y Reglamentos Internos.

6. MARCO LEGAL

6.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS

Artículo 294.- Dice: "Los departamentos se dividen 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 (a) 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."

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

6.2 LEY DE MUNICIPALIDADES

La Ley de Municipalidades en el **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"

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.

Y es de esta autonomía municipal que la establece más explícitamente la Ley en cuanto a los postulados en que se basa la autonomía Municipal, en su **Art. 12-A** y definir que:

- 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.

La Municipalidad tomando en consideración las necesidades puede hacer cambios en la forma de estructura organizacional de la misma, 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 (as) 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 (CAM) establece 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 la Municipalidad, para el logro de la obtención de incremento en la calidad y desarrollo de los Gobiernos Locales.

Asimismo el **Artículo 11**, establece que los cursos de formación y capacitación específicos deben establecerse en el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos que debe contar la Municipalidad.

Así como el **Artículo 76** establece "que la Secretaria 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 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, regulan la capacitación constante e intensiva para los/as empleados públicos municipales, en el entendido de la importancia de la capacitación como garantía a lo que las leyes establecen como la eficiencia, 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.

7. ¿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 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.

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 (las) colaboradores (as)."

En este proceso se contempla a 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 Capacitación y Profesionalización del recurso

humano. En relación al **Artículo 12-A**, de La Ley de Municipalidades en su postulado siete, cuando define sobre 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 de un proceso sistematizado de Capacitación, ya que es una necesidad para que los (las) empleados (as) de la Municipalidad, se encaminen a la profesionalización y una necesidad de dicha Municipalidad para la obtención de una gestión eficaz y eficiente.

Para conocer el significado de capacitación es importante conocer las diferencias conceptuales que existen entre formación, capacitación, adiestramiento y desarrollo

8. ¿POR QUE CAPACITAR?

"En cualquier institución importante sea, organismo estatal o cualquier otra; la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención".

Hay muchas razones por las cuales la Municipalidad debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual, pues vivimos una realidad sumamente cambiante.

La situación anterior la previene la Ley de Municipalidades y la reconoce en el **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, 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 máspreciado (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.

No debemos olvidarnos, que otro motivo importante del porqué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente. 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 otra (esto puede ser atribuido a una falta en los conocimientos y habilidades para ejercer la tarea). Así también; el ingreso de nuevos/as empleados/as a la municipalidad.

9. ¿QUE TIPOS DE CAPACITACIÓN EXISTEN?

Los tipos de capacitación van de acuerdo con las necesidades de la Municipalidad, lo cual se logra a través de sus empleados (as) y de acuerdo con su 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 induce al buen desempeño del servicio público y al mismo tiempo al logro del desarrollo institucional, objetivo del proyecto de la AMHON; 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:

A.- 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 (a).

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.

B.- POR SU NATURALEZA

Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos (as) colaboradores (as) de la organización, por ejemplo en caso de los (las) colaboradores (as)s 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 (las) Jefes (as) para el desempeño de funciones gerenciales.

Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

C.- POR SU NIVEL OCUPACIONAL

De acuerdo al área técnica de profesionalización se puede focalizar las capacidades locales en los siguientes aspectos:

- ✓ Capacitación de Asistentes.
- ✓ Capacitación de Supervisores (as).
- ✓ Capacitación de Jefes (as).
- ✓ Capacitación de Gerentes (as).

10. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

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, 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 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.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD

BREVE DIAGNÓSTICO IDENTIFICADO A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL TÉCNICO DE LA MUNICIPALIDAD.

A manera de ejemplo, el diagnóstico puede identificar entre el personal técnico, una serie de temas relacionados con su departamento y puesto de trabajos que ocupan los empleados/as Municipales

LEGALES

Ley de Municipalidades y su Reglamento
Ley de la Carrera Administrativa Municipal

MANUAL DE CAPACITACIÓN

Régimen Tributario
Código Penal
Ley de Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos

ADMINISTRACION 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

A nivel del personal Técnico administrativo 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

FINANCIERAS

Manejo Automatizado de fondos, mediante el uso de la tecnología
Contabilidad Gubernamental
Elaboración de recibos de ingreso
Sistema Administrativo Financiero Tributario

SERVICIOS SOCIALES

Desarrollo Local y Cultura
Actualización en procesos de desarrollo comunitario
Enfoque de Género
Infancia y adolescencia
Ordenamiento Territorial

INFORMÁTICOS

Programas de informática
Excel
Power Point

11. ¿DONDE SE APLICA LA CAPACITACIÓN?

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 (las) empleados (as) recién ingresados (as). Generalmente lo hacen los (las) supervisores (as). El departamento de RR.HH. establece por escrito las pautas, de modo que la acción sea uniforme y planificada y dirigida en conjunto tanto por el departamento como por el que podrá fungir como su Jefe (a) inmediato (a) 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 (la) Jefe (a) del área respectiva en donde va a trabajar el (la) 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 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 (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 colaborador (a), 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 (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 organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un (a) trabajador (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. En este sentido, nos hemos referido en párrafos anteriores.

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 (a) empleado (a) antiguo (a) y que no ha recibido ningún tipo de capacitación versus otro (a) empleado (a) 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 (a) empleado (a) en si. Los beneficios que trae a la Municipalidad serán desarrollados en el ítem 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:

- Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre y a la mujer, para una carrera dentro de una profesión.
- 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 en que se ha de regir la aplicación de dicha ley, en el **numeral 5**, se encuentra el principio de profesionalismo del Recurso Humano.

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 (las) empleado (as)s 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 (las) 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 (Ejm. 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;
- 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.

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 (las) empleados (as) 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 (la) trabajador (a) 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 (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.

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
Que Transmite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformación ▪ Visión ▪ Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento ▪ Aprendizaje ▪ Valores
Carácter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contenido Intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De indole mental
Lugar donde se desarrolla	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lugar de trabajo ▪ Centros de capacitación
Con que se puede Identificar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué hacer? ▪ ¿Qué Dirigir? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo hacer?
Áreas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentales ▪ Funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cognitiva; el cual es el conjunto de información almacenada mediante el conocimiento o el aprendizaje

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 ayuda a los (las) empleados (as) de la Municipalidad a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su 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 dentro de la Municipalidad.

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 estimula, por lo que un personal estimulado, da mejores resultados.
- b) Genera mayor rentabilidad para la organización debido a que el personal está mayormente preparado y capacitado.
- c) Eleva la parte del conocimiento del puesto que se desempeña en todos los niveles de la organización.
- d) Mejora enormemente las actitudes que poseen los (las) empleados (as).
- 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 (as) 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 (las) empleados (as) 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 DE CAPACITACION

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
- 4.- Evaluación

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, hay que saber de las horas/empleada/o 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 (las) capacitadores (as), que aunque sea financiada por la cooperación, siempre tiene su costo y éstos hay que valorarlo, también los gastos de viaje (viáticos) que debe erogar la Municipalidad para traslados de su personal .

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**), 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.

De esta manera, los cambios que efectúe la institución provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya

que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la municipalidad.

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.
- ✓ 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.

El encargado de recursos humanos o el funcionario municipal designado, deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien lo precisa y que 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 gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

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

- 1). **Forma organizacional**, observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la Municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación;
- 2). **Aspectos de tareas**. Determinando el contenido del programa de capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas.
- 3). **Aspectos 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 (as); reuniones interdepartamentales; examen de empleados (as); 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 (as) empleados (as); reducción del número de empleados (as).

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada del rendimiento; baja productividad; relaciones deficientes entre el personal; número excesivo de quejas.

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:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

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

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 (las) participantes para satisfacer la necesidad de nuevas habilidades y nuevos

conocimientos, como la motivación de ser candidatos (as) a programas de capacitación.

Las siguientes siete estrategias pueden ser esenciales:

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

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 (a) participante, no se concentra en la misma.
2. **Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo**

Características de los/as capacitadores/as

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 (la) instructor (a) posea tales características, tanto mejor desempeñará su función. La credibilidad que tengan los responsables de la instrucción, es básica.

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 (las) empleados (as) reciben la capacitación de viva voz de su supervisor (a) o de otro (a) capacitador (a).

Por lo general, las municipalidades, no tienen 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 dirigido 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 (a) empleado (a) preste sus servicios en una Municipalidad, en el que los resultados obtenidos predican el éxito.

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 de 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 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:

1.- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los (las) empleados (as).

2.- 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 cuentan 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 (la) capacitado (a) que de alguna manera "devuelva" lo aprendido.

14. 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.

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

Cabe mencionar, que 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 7 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 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, 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.

15. ¿QUÉ ES EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN? ¿POR QUÉ HACERLO?

Medir el impacto de la capacitación en la Municipalidad es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso. Estos datos son detallados 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 (A, B, C y D), pues cuanto más grandes y complejas sean éstas, el proceso lo sigue Recursos Humanos, siendo el papel de la Corporación Municipal, ver los resultados finales.

Normalmente, la satisfacción expresada por los (las) 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 éstos tienen, ya sea si el pago lo ha realizado la misma municipalidad, AMHON, entes gubernamentales, tanto nacionales como internacionales, las ONG, la cual sirve:

La evaluación de los cursos de capacitación sirve entre otras cosas:

- ✓ 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 (las) 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 (las) participantes.
- ✓ Saber si el curso logró los objetivos deseados.
- ✓ Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- ✓ Determinar el costo/ beneficio de un plan.

16. 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 (las) 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 debe elaborar un test que permita medir las expectativas que posee cada uno (a) de los (las) participantes que desean recibir el curso y así se conocerá de primera mano su visión de éste
3	Empleados (as) capacitados(as)	Cada uno de los (las) 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	Se debe conocer las impresiones generadas por los (las) 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 (la) participante así como el Departamento de Recursos Humanos y la Jefatura del Departamento en específico que solicitó 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 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 (las) participantes en el programa desarrollado ¿Gustó el programa a los (las) 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 del 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 departamentos, visualizar los resultados lo más certeramente posible para dimensionar cuáles serán los aportes que éste individuo brindará a la municipalidad en su gestión y por ende a su comunidad.
- **ROI: (Retorno de la Inversión):** A través del cual se mide la relación coste/beneficio de un programa de capacitación. Esto es importante por las razones apuntadas anteriormente, con respecto al coste de las capacitaciones.

16.1 NIVELES PARA EVALUAR LAS CAPACITACIONES

- **Nivel 1. Reacción:**

La Municipalidad, debe evaluar la capacitación y esto lo realizará basándose en la reacción de los (las) participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los (las) 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 (las) 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 (las) 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 paso anterior.
3	Diseño de la hoja	Se estructura la hoja en donde se podrán plasmar las reacciones obtenidas por cada uno (a) de los (las) 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 (las) 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 desenvolvemos de la manera más correcta en nuestro entorno.

El aprendizaje, consiste en ver si en realidad los (las) 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 (las) 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 (las) 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 (a) o facilitador (a) aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los (las) 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 (las) candidatos (as) o potenciales candidatos (as) 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 (las) 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 (las) 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 (la) participante cuente con el suficiente tiempo para asimilar los cambios y que pueda transferir todo ese conocimiento tropicalizando 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 (las) empleados (as), reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, mejor atención al público, crecimiento continuo etc.

La Municipalidad, 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 pueden mencionarse:

- Cuestionarios.
- Indicadores.
- Relación costo beneficio.

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)

$$\text{RBC} = \frac{\text{Importe total de los beneficios del programa formativo}}{\text{Costo Total de programa formativo}}$$

- y el ROI:
ROI = Beneficios netos / costo total del programa formativo.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Costo Total de programa formativo}}$$

17. GLOSARIO

Ítem	Conceptos	Definición
1	Ley del CAM	Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
2	CAM	Carrera Administrativa Municipal.
3	Municipalidad funcional	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.
4	Cargo	Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.
5	Evaluación del desempeño	Es un procedimiento 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.
6	Política institucional	Son directrices que rigen la actuación de los miembros de una Municipalidad en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.
7	Estrategia	La adaptación de los recursos y habilidades de la Municipalidad al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.
8	Capacitación	Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una Municipalidad, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

MANUAL DE CAPACITACIÓN

Ítem	Conceptos	Definición
9	Descripción de cargo	Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
10	Niveles funcionariales	Son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos.
11	Categorías	Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera.
12	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.
13	Sistema retributivo	Es la actividad mediante la cual la Municipalidad evalúa la contribución de los empleados (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 Municipalidad.
14	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. 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
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría del Interior y Población.
- Manuales diversas Municipalidades
- Planes Estratégicos diversos Municipalidades
- Manuales Genéricos del CAM. Asociación de Municipios de Honduras

19. ANEXOS

Formatos a aplicar

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 Consejo Municipal.
5. Resultados de capacitación detectados en el diagnóstico realizado en las municipalidades para la elaboración de los Manuales.
6. Modelo de formato para elaboración del presupuesto de capacitación.

ANEXO 1

Modelo de detección de necesidades de capacitación

- 1 Fecha:
- 2 Municipalidad:
- 3 Nombre del(la) Empleado(a):
- 4 División:
- 5 Área:
- 6 Departamento
- 7 Otro

En caso necesite capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo, escriba los propuestos en la tabla siguiente:

No	Tema	Especifique
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Firma _____

ANEXO 2
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
Modelo de solicitud de capacitación

Formulario de datos personales y profesionales

I. Datos personales y Profesionales

1	Nombres	
2	Apellidos	
3	No. Identidad	
4	Nivel Académico	
5	Unidad al que pertenece	
6	Cargo que desempeña	

II. Datos de capacitación

		Descripción	Valoración
1	Acción <i>formativa</i> solicitada <i>(indicar tipo de capacitación y nombre)</i>		
2	Relación con las labores realizadas		
3	Aplicabilidad de los conocimientos al puesto que desempeña		
4	Conveniencia de la participación en la acción <i>formativa</i>		

Valoración en escala de **1 a 5**

Siendo: **1** valor mínimo **5** valor máximo colocar según importancia en la columna indicada para esto

- Dispone en su puesto de los recursos necesarios para aplicar la formación. si () no ()

MANUAL DE CAPACITACIÓN

- Tiene algún conocimiento sobre la materia que se va a tratar en el curso si () no ().
En caso afirmativo a que nivel) () *(para el puntaje; mínimo es 1 máximo es 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

Aplicar 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 relación a la capacitación;

Lugar _____

Fecha _____

Firma _____

ANEXO 4

**Modelo de carta solicitud de Jefaturas hacia Secretaría Técnica de la Carrera
Administrativa Municipal (SETCAM)**

Alcaldía Municipal _____ de _____ 20_____

Srs.

Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal
SETCAM
Presente

Estimados Señores:

Saludándoles y remitiéndoles la solicitud de:

Sr(a): _____; en la cual solicita de
manera respetuosa la oportunidad de recibir la capacitación en el tema de:
_____ la cual estamos seguros abonara a la
eficiencia y desempeño de sus labores y fortalecimiento de las capacidades
locales para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Esperando resolver positivamente la presente solicitud, me suscribo de ustedes

Atentamente

Alcalde/sa
Recursos Humanos

ANEXO 5

Modelo de formato para elaborar presupuesto de capacitación

Área	Descripción	Costo	Presupuesto	Distribución por sub programas
			TOTAL PRESUPUESTO	Lps

MANUAL DE CAPACITACIÓN

EL PRESENTE MANUAL DE CAPACITACIÓN ENTRA EN VIGENCIA A PARTIR DEL 30 DE JUNIO DEL 2015, APROBADO EN EL PUNTO 7 DEL ACTA NÚMERO 36.



Bach. CC.H. Ronald Garcia
Alcalde Municipal

Elias Moreno Medrano
Sr. Elías Moreno Medrano
Regidor 1ro.

Jose Elmer Arias Cruz
Sr. José Elmer Arias Cruz
Regidor 2do.

Modesto Castro Izaguirre
Profe. Modesto Castro Izaguirre
Regidor 3ro.

Mario Alexis Bonilla Macias
P.M. Mario Alexis Bonilla Macias
Regidor 4to.

Katti Sobeyda Velásquez Gáelas
Licda. Katti Sobeyda Velásquez Gáelas
Regidor 5to.

Jose Edmundo Galeano
Sr. Jose Edmundo Galeano
Regidor 6to