



MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION

ALCALDÍA MUNICIPAL APOPA

•

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

Contenido

INTRODUCCIÓN	iii
OBJETIVOS	iv
Objetivo General	iv
Objetivos Específicos.....	iv
BASE LEGAL	5
Constitución de la República de El Salvador	5
Código Municipal.....	5
Ley de La Carrera Administrativa Municipal	5
Normas Técnicas de Control Interno	9
LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR	10
UTILIDAD DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN	11
ÁMBITO DE APLICACIÓN	12
TIPOS DE CAPACITACIÓN	13
MODALIDADES DEL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN	14
NIVELES DE CAPACITACIÓN	15
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	15
MÉTODOS PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	15
La Evaluación del Desempeño	16
La Observación Directa	16
Por Requerimiento del Jefe o Empleado	16
EL PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	16
ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PARA OPTAR A UNA CAPACITACIÓN	19
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES	20
ANEXOS.....	21
3. MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE/A DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL.....	21
4. MODELO DE FORMATO DE EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN.	21
5. MODELO DE FORMATO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ANUAL	21
6. GLOSARIO.....	21

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

INTRODUCCIÓN

El Manual de Planes, Políticas y Programas de Capacitación es una herramienta para la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados y funcionarios públicos municipales.

Este Manual está basado en lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras regulaciones relacionadas. Además debe apoyarse en el Manual Descriptor de Cargos y en las Evaluaciones de Desempeño.

El Manual establece sus objetivos particulares, la importancia de la capacitación, la utilidad de la capacitación, el ámbito de aplicación, los tipos de capacitación, modalidades de desarrollo de la capacitación, niveles de capacitación, detección de las necesidades de capacitación y los métodos para dicho fin, así como lo relativo a cómo elaborar y evaluar un programa de capacitación, y todos los aspectos relacionados con los pasos sugeridos para gestionar un requerimiento de capacitación.

En general el Manual ofrece un marco conceptual y operativo que ha de orientar a la Municipalidad de **Apopa** sobre el establecimiento de las herramientas particulares a partir de su realidad técnica, administrativa y financiera y de las necesidades del municipio.

En el presente manual las palabras Alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el presente manual de Planes y políticas de capacitación, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

El presente Manual se podrá encontrar en la página Web de la Municipalidad, para su consulta de conformidad a lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública en el artículo 5 y 10 núm. 1 y 2, por formar parte de la información oficiosa con la que cuenta la Municipalidad.

La elaboración del presente Manual fue realizada en el marco de la asesoría y acompañamiento a los procesos de fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades que brinda El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Y para su legalización el Concejo Municipal emite el acuerdo número tres de fecha tres de mes de diciembre de dos mil veintiuno.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

OBJETIVOS

Objetivo General

Promover y fortalecer la organización, ejecución, evaluación de planes y programas de capacitación que favorezcan la dotación y mejora sistemática de conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la Municipalidad de Apopa, para el eficiente y efectivo ejercicio de sus tareas y responsabilidades establecidas en el manual descriptor de cargos.

Objetivos Específicos

- Regular el diseño y puesta en marcha de los planes y programas de capacitación Organizados y ejecutados por la Municipalidad.
- Promover la mejora continua de los empleados que laboran en la Municipalidad
- Contribuir a elevar la calidad de la atención y servicios que ofrece la Municipalidad.
- Fortalecer la capacidad administrativa financiera y técnica de la municipalidad
- Favorecer el cumplimiento eficiente de las labores establecidas para los diferentes Cargos en el manual descriptor de cargos.
- Promover el desarrollo integral de los empleados de la Municipalidad procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la Municipalidad y al desarrollo de una gestión moderna y transparente.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

BASE LEGAL

Constitución de la República de El Salvador

Art. 40 inciso 1º.-“Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.”

La disposición anterior de carácter constitucional es genérica, como todas las regulaciones de la Constitución, establece para el Estado Salvadoreño y los Municipios como parte del mismo, la obligación de legislar sobre el tema de la capacitación profesional. La formación profesional es una actividad de educación no formal, a través de la cual se imparten conocimientos que sirven para desempeñar un cargo o trabajo ya sea teórico o práctico o en ambos aspectos. Se aplica entonces a la necesidad de crear, impulsar y ejecutar programas de capacitación para el personal de las Municipalidades.

Código Municipal

Art. 4, No 30. Compete a los Municipios: “las demás que sean propias de la vida local y las que le atribuyan otras leyes.”

El Artículo del Código Municipal establece que el Municipio tiene competencia para cumplir lo que otras leyes le confieren como propiciar la capacitación y el adiestramiento permanente para los funcionarios y empleados públicos) municipales. Dentro de las competencias en materia de capacitación se identifica concretamente la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Ley de La Carrera Administrativa Municipal

Existen varias disposiciones en la Ley en donde se regulan diversos aspectos de la capacitación destinada a los empleados públicos de carrera.

Objeto de la Ley

“Art. 1.- El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.”

El artículo entre otros aspectos, regula que uno de los objetivos de la Ley es ofrecer capacitación permanente a los servidores/as públicos/as de carrera. Lo establece así porque se ha llegado a la conclusión que solamente un personal de las municipalidades bien capacitado en forma continua puede garantizar, como dice la Ley misma, la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal.

Objetivos de la Capacitación

“Art. 47.- La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.

Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales, por lo que es obligatoria la creación del Centro de Formación Municipal, que estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.”

El Art. 47 menciona que la capacitación sirve para la actualización de los conocimientos, vivimos en un mundo que cambia en diversos aspectos, entre ellos el conocimiento, los/las empleados/as municipales tienen potencialidades, destrezas y habilidades que deben descubrirse a través de la capacitación. Se busca también a través de los procesos de capacitación subsanar las deficiencias identificadas en la evaluación del desempeño laboral del personal.

En el inciso segundo del Art. 47 se caracteriza a la Capacitación en el sentido de que debe ser permanente, como una forma de lograr los objetivos que se proponen en los procesos formativos.

Finalmente establece la obligatoriedad de la creación del Centro de Formación Municipal, asignando la responsabilidad de la conducción del Centro al instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Art. 48 Créase el Centro de Formación Municipal a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los artículos 6, 7, 8 y 9 de la presente ley.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

Art. 6- Nivel de dirección

Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñen funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución.

Art. 7- Nivel técnico

Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñen funciones técnicas o administrativas especializadas o complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Art. 8- Nivel de soporte administrativo

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los servidores públicos que desempeñen funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Art. 9- Nivel operativo

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

El artículo especifica que el objetivo de la capacitación para los funcionarios de carrera es el máximo desempeño de sus competencias en los diversos puestos de la administración municipal, con una orientación clara hacia la calidad en la prestación de los servicios públicos que ofrece la Municipalidad.

Planes de capacitación y obligatoriedad

“Art. 49. Inciso 1º. Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el Artículo 47 de esta Ley.”

El Presidente del Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, hará propuesta al Consejo Directivo del mismo, para que éste apruebe las tarifas correspondientes al pago de los servicios prestados por dicho Instituto conforme al presente artículo.

Los funcionarios y empleados están obligados a recibir las capacitaciones a que hayan sido asignados por la autoridad correspondiente y serán tomadas en cuenta para los ascensos, promociones e incentivos.”

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

Esta disposición establece en el inciso 1º. que las Municipalidades en forma individual o asociada están obligadas a cooperar y coordinar con el Centro de Formación bajo la responsabilidad del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, ISDEM, específicamente en los procesos de planeamiento o implementación de programas de capacitación y adiestramiento para lograr los objetivos de la capacitación misma.

El segundo inciso dispone que el Presidente del ISDEM, propondrá al Consejo Directivo del mismo las tarifas correspondientes para su aprobación, como consecuencia los servicios de capacitación que preste el ISDEM, serán pagados.

Finalmente en el inciso 3º. Obliga a funcionarios a recibir las capacitaciones a las que hayan sido convocados tanto por el Concejo Municipal como por las Jefaturas correspondientes por delegación del mismo Concejo. Otro aspecto importante es que la asistencia y participación a los eventos de capacitación serán tomadas en cuenta para los ascensos, promociones y estímulos.

Registro de capacitaciones

“Art. 50.- Las capacitaciones recibidas por el funcionario o empleado deberán registrarse en su expediente personal, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.

De igual forma deberán registrarse los estudios realizados y capacitaciones recibidas por iniciativa propia del funcionario o empleado.”

El artículo expresa que las capacitaciones recibidas por el funcionario/a o empleado/a deben registrarse en el expediente propio que debe llevarse en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal que lleva el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, ISDEM y agrega que se tomará en cuenta cuando se efectúe la evaluación del desempeño laboral.

También se registrarán los comprobantes, constancias, diplomas de los cursos realizados y capacitaciones recibidas por interés o iniciativa propia del funcionario/a, empleado/a.

La Capacitación Como Derecho del Servidor Público

El derecho del empleado y funcionario a capacitación que tiene su base legal en el Art. 59 No. 11 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que establece: “Los funcionarios o empleados de carrera gozarán de los siguientes derechos: No. 11. De capacitación permanente sobre materias que interesan a la administración municipal;”

En consecuencia toda persona que preste sus servicios a la Municipalidad tiene derecho a

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

recibir las facilidades necesarias para instruirse, para actualizar sus conocimientos y capacitarse en materias relacionadas con su trabajo y que interesan a la administración municipal también en aquellas que sirvan para adquirir conocimientos generales de otras especialidades que contribuyan a mejorar su nivel cultural y social.

Como Obligación de la Municipalidad

La Autoridad Municipal tiene la obligación de proporcionar a sus empleados los medios para su capacitación y actualización, estos medios pueden ser: cursos, seminarios, talleres, conferencias entre otro. El Art. 1 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece en uno de sus objetivos el ofrecer a los servidores públicos de una capacitación permanente.

La responsabilidad de la municipalidad consiste en apoyar el desarrollo individual y colectivo de los empleados. El cumplimiento de la capacitación contribuye a la integración armónica del personal en su trabajo y el mejoramiento del mismo, así como de una adecuada colaboración con las autoridades municipales que convierte la relación laboral en el propósito común de servir mejor a la comunidad.

Normas Técnicas de Control Interno

Todos los Municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno específicas, las que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República.

Para el caso de **Apopa** encontramos dentro del Capítulo II Normas Relativas al Ambiente de Control algunas disposiciones que toman en cuenta este manual:

Art. 15.- El Concejo Municipal, la Gerencia General y jefatura, tomando en cuenta la misión y visión de esta Institución, definirá sus objetivos y metas institucionales, en forma participativa.

Art. 16.- **Periódicamente se revisará el avance y cumplimiento de los objetivos y metas, siendo el encargado el Gerente General**, lo que será divulgado por los mecanismos correspondientes a los empleados de la Municipalidad; y en caso de desvío, se realizarán las modificaciones requeridas, para que los objetivos y metas, continúen siendo guías claras para la conducción de la Municipalidad y proporcionen además un sustento oportuno o razón de ser al Sistema de Control Interno Institucional.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

Art. 18.- El Concejo Municipal, identificará y valorará los riesgos, mediante un Sistema de Control Interno, el cual estará sustentado en un Sistema Participativo de Planificación y Divulgación de los Planes, para lograr un compromiso en el cumplimiento de los mismos.

LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del talento humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del empleado municipal, mejorando sus aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas; convirtiendo esto en competencias para desempeñar con éxito las funciones de su puesto, así mismo contribuye a la motivación y realización del empleado

La capacitación es un medio para atender con eficiencia, oportunidad y transparencia las necesidades y requerimientos de los usuarios de la municipalidad. La mejora en la calidad de los servicios y la gestión municipal en general se ven impactadas, en tanto que el contar con una regulación que asegure la capacitación permanente, la mejora continua del personal y la institución representa un avance en el proceso de modernización y de desarrollo.

La participación responsable y sistemática de los empleados y los funcionarios en los procesos de capacitación es condición indispensable para asegurar la consecución de los objetivos de dichos procesos, así como para avanzar en el proceso de mejora salarial gradual de los empleados.

La demanda de capacitación surge al momento en que hay diferencias entre lo que los empleados deberían saber para el desempeño eficiente de su cargo y lo que realmente saben hacer; esta brecha que se identifica a partir de las evaluaciones del desempeño reguladas y orientadas en el manual diseñado para dicho fin y condicionadas por lo establecido en el manual descriptor de cargos y funciones.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

UTILIDAD DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN

Los beneficios de la capacitación de los empleados y funcionarios Municipales se encuentran en los siguientes aspectos.

- a) **Trabajo Administrativo:** Contribuye a la labor de dirección, planificación, organización, y control realizado por los empleados y funcionarios a favor de los clientes ciudadanos. Estas capacitaciones contribuyen con la productividad, eficiencia y calidad de los procesos que la Municipalidad ejecuta y los servicios que presta.
- b) **Desarrollo de Personal:** Tanto a nivel individual como colectivo la capacitación ofrece a los empleados y funcionarios herramientas actualizadas y modernas que le permiten realizar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mayor calidad lo que favorece un estado anímico de satisfacción.
- c) **Ambiente de Trabajo:** La capacitación sistemática y debidamente regulada, que ofrece a todos los empleados y funcionarios de los diferentes niveles funcionariales de la municipalidad, la oportunidad de conseguir y establecer relaciones de respeto, cooperación, confianza y de servicio.
- d) **Atención al Público:** Uno de los principales beneficios que aporta la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración municipal a la comunidad ya que favorece la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta los clientes ciudadanos ante la Municipalidad, lo cual redundará en la imagen de la Municipalidad y de quienes dirigen su gestión.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación es de aplicación para todos los empleados y funcionarios de la Alcaldía de **Apopa** del nivel de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Dicho lo anterior es importante destacar que el ámbito de aplicación se extiende desde el nivel operativo hasta el nivel político ya que es menester también de los Concejos Municipales reforzar permanentemente sus conocimientos y capacidades para la gestión local.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Existen diversos tipos de capacitaciones según los requerimientos de desarrollo y especialización de los empleados de la Municipalidad. Estas varían por el grado de complejidad y pueden clasificarse en Inductivas, Administrativas o Gerenciales y Técnicas. Dichas capacitaciones implican un compromiso para los funcionarios, así como también la participación comprometida y constante de los empleados.

Capacitación inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado y funcionario en su ambiente de trabajo. Incluye temas sobre la gestión municipal, estructura organizativa, funciones específicas del puesto, reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos, leyes y normativas aplicables a la gestión municipal.

Capacitación Administrativa o Gerencial

Es aquella que se orienta a desarrollar los conocimientos y habilidades de los empleados y funcionarios, con el objetivo de mejorar sus competencias conductuales, gerenciales y de dirección. Como por ejemplo:

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Comunicación efectiva
4. Dirección estratégica
5. Orientación al usuario
6. Motivación del personal
7. Desarrollo humano
8. Desarrollo técnico
9. Salud mental

Estas capacitaciones pueden ser aplicables a todos los servidores públicos independientemente de su nivel jerárquico.

Capacitación Técnica

Es la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas de los empleados y funcionarios municipales que les permitan efectuar en mejores condiciones el trabajo cotidiano. Como por ejemplo:

1. Leyes y Normas aplicables a la Gestión Municipal
2. Técnicas de manejo de archivo
3. Técnicas de redacción
4. Contabilidad gubernamental

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

5. Programas de redes informáticas y otras
6. Mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos
7. Manejo a la defensiva
8. Desarrollo local
9. Medio ambiente
10. Deportes
11. Ordenanza municipal y otras.

MODALIDADES DEL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Se entiende como las opciones de capacitación según el objetivo que se persiguen por medio de la misma. A continuación se presentan algunas modalidades:

Formación:

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de sus funciones.

Actualización:

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de avances en temas de actualidad (científicos, tecnológicos, de gestión, legal, etc.), los cuales son necesarios para mejorar el desempeño de los empleados y funcionarios.

Especialización:

Se orienta a la profundización de conocimientos y habilidades respecto a un tema de interés para la gestión municipal de áreas específicas.

Complementación:

Su propósito es reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados y funcionarios con el objetivo de alcanzar el nivel adecuado para desempeñar de mejor manera sus funciones y actividades.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

NIVELES DE CAPACITACIÓN

Participarán en a las capacitaciones todos los empleados municipales de los diferentes niveles, de acuerdo a las necesidades determinadas mediante evaluaciones de desempeño, requerimientos del jefe inmediato, requerimientos del mismo empleado y otras fuentes aprobadas por los funcionarios de la Municipalidad.

- Nivel de Dirección
- Nivel Técnico
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La identificación de necesidades de capacitación, es el diagnóstico que permite establecer la diferencia entre los conocimientos y habilidades que requiere un cargo, con los conocimientos y habilidades que el empleado y funcionario posee en un momento determinado. Esta diferencia permitirá enumerar las necesidades de capacitación.

La necesidad de capacitar a los empleados y funcionarios municipales puede presentarse ante situaciones tales como: retraso en la ejecución del trabajo y cumplimiento de órdenes, insuficiencia del conocimiento técnico en su área, una lenta atención de las demandas de los usuarios, desperdicios de recursos materiales y económicos en la realización de un trabajo determinado, desinterés del personal en relación con los objetivos de la Municipalidad ,e ineficiencia o negligencia de los servidores públicos.

Cada una de estas necesidades puede atenderse de manera particular o mediante un programa global de capacitaciones, que incluya contenidos que vayan en función de los diferentes niveles funcionariales de la Municipalidad.

MÉTODOS PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para detectar necesidades de capacitación se ha de considerar los siguientes aspectos:

- Objetivos estratégicos e institucionales y del área a que pertenece el empleado.
- Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño del cargo.
- Promoción, traslados y ascensos previstos por el jefe inmediato.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

A continuación se proponen algunos métodos para identificar esas necesidades de manera más objetiva.

La Evaluación del Desempeño

Este método es un proceso sistemático de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con el que el empleado lleva a cabo las actividades cometidas y responsabilidades del puesto que desempeña.

Esta evaluación permite identificar necesidades específicas de capacitación en base a deficiencias encontradas como resultado de la evaluación del desempeño. A su vez permite enumerar las capacitaciones requeridas en conjunto con el empleado.

La Observación Directa

La observación directa permite apreciar los puntos débiles de los empleados, durante la observación del cumplimiento de las rutinas diarias de trabajo. Esta metodología es muy utilizada por su fácil aplicación, además de contener una fuerte dosis de objetividad, ya que el jefe inmediato visualiza de primera mano las deficiencias de su empleado.

Por Requerimiento del Jefe o Empleado

Es cuando un jefe o empleado considera que se necesita un refuerzo en los conocimientos para poder desarrollar mejor las tareas inherentes a su puesto de trabajo. El empleado deberá hacer una solicitud a su jefe para capacitarse y luego el jefe ha de dirigir esta al Concejo Municipal y la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.

EL PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El Plan de Capacitación debe considerar los siguientes aspectos:

1. Objetivos

En este apartado se deben especificar de manera clara y precisa los logros que la Municipalidad desea obtener al implementar el programa de capacitación, estos pueden ser generales y específicos.

2. Justificación

En este apartado se deben señalar las razones que impulsan a implementar el programa de capacitación. Dichas razones deben estar fundamentadas en el mejor desempeño de los empleados, mayor satisfacción del cliente, mejor ambiente laboral, etc.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

3. Duración

Este apartado establece el periodo que cubre la duración del programa de capacitación municipal. Dicho periodo puede establecerse de acuerdo a criterio propio de cada municipalidad.

4. Estrategia

En este apartado se debe estructurar de manera clara y precisa las acciones de como ejecutar el plan de capacitación para alcanzar los objetivos planteados. Algunas acciones que se pueden mencionar son:

- Capacitaciones internas (especialistas internos o externos).
- Capacitaciones externas (especialistas locales o internacionales).
- Asesoría en un tema o área específica.
- Capacitaciones impartidas con apoyo de INSAFORP
- Capacitaciones impartidas por el Centro de Formación Municipal
- Intercambios de experiencias con otras Municipalidades locales o extranjeras.
- Campañas internas sobre temas específicos (charlas, información vía correo, boletines y otros métodos.)
- Definición de incentivos a los participantes por asistencia, participación, puesta práctica y otros mecanismos.
- Seguimiento a la transferencia y puesta en práctica de los conocimientos.
- Búsqueda de cooperantes para la financiación y/o contenidos de programas.
- Establecimiento de indicadores de medición e impacto.

5. Temas de capacitación y duración

En este apartado se deben especificar primeramente los temas que han de impartirse en las capacitaciones, los cuales ya han sido identificados previamente en los numerales 10 y 11 de este manual, asimismo deben ser ordenados de acuerdo a los criterios planteados en el numeral 7 de este manual. Segundo, es importante determinar la duración de cada uno de los temas de capacitación, con el objetivo de que los servidores públicos puedan programar su tiempo de participación.

6. Participantes de la capacitación

En este apartado se deben enumerar los participantes a las capacitaciones ordenándose de acuerdo a lo estipulado en el numeral 9 de este manual.

7. Costos y financiamiento

En este apartado se deben plasmar los costos y tarifas de cada una de las capacitaciones, así como de sus respectivas fuentes de financiamiento. Dichos valores deben ser reflejados en el presupuesto anual de la municipalidad.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

Para el caso del Centro de Formación Municipal los costos y tarifas serán establecidos por el Concejo Directivo del mismo y notificados a las municipalidades. Cabe mencionar que cada municipalidad está en libertad de escoger el proveedor de capacitaciones que considere adecuado a sus necesidades.

8. Evaluación de las Capacitaciones

En este apartado se debe plantear un sistema de seguimiento y evaluación a las capacitaciones recibidas por los servidores públicos. Este puede ser mediante instrumentos de medición, como por ejemplo encuestas, entrevistas, observación directa, así como también a través del uso de indicadores que permitan medir el logro de objetivos y metas.

Es importante también evaluar el evento de capacitación en aspectos tales como nivel o calidad del contenido impartido, metodología y pedagogía, dominio del tema por parte del capacitador, puntualidad y participación, contenido de los materiales recibidos, etc. (ver anexo 4 de este manual).

Es importante dar seguimiento puntual al desempeño del servidor público en su puesto de trabajo con el objetivo de medir el impacto de la capacitación en su desenvolvimiento, para ello se recomienda utilizar: la observación directa del jefe inmediato, las entrevistas, las evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción de clientes ciudadanos, etc.

Con estos insumos se deben tomar decisiones de mejora para las capacitaciones en cuanto a sus contenidos, metodologías, proveedores y participantes.

9. Responsabilidad institucional

Para efectos de contribuir a asegurar el respaldo a procesos de capacitación de forma sistemática y ordenada, la LCAM establece en su artículo 48 lo siguiente:

“Créase el Centro de Formación Municipal a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los Arts. 6, 7, 8 y 9 de la presente Ley”.

Seguidamente en su artículo 49 establece:

“Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el Artículo 47 de esta Ley”.

Sin embargo, será importante que la Municipalidad de **Apopa** cuente con un programa de

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

capacitación permanente basado en las necesidades de su personal, la misma municipalidad y las demandas del desempeño debidamente identificadas, teniendo en consideración la oferta de servicios del Centro de Formación Municipal y las existentes en el entorno y al interior de la misma Municipalidad.

Este programa municipal asegurará el establecimiento de los temas, tiempos y modalidades bajo las cuales se planifique el desarrollo del personal, en lo que ha capacitación se refiere y estará directamente relacionado con las demandas identificadas en los procesos de evaluación del desempeño del personal.

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PARA OPTAR A UNA CAPACITACIÓN

Los elementos enunciados a continuación son pautas a considerar en la aplicación del presente Manual.

- a) Estar inscrito en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.
- b) Que la capacitación en cuestión esté debidamente programada dentro del plan anual de capacitaciones.
- c) Debe haber una relación directa entre la capacitación y las funciones del puesto del empleado.
- d) Que exista registro de las deficiencias del empleado, las cuales podrían ser resultados de las evaluaciones de desempeño y sugerencias directas del jefe inmediato.
- e) Que la Unidad de Recursos Humanos de trámite las solicitudes de capacitación, las cuales se desarrollarán de manera directa (a través de capacitadores internos, externos, asesorías u otros.) o por medio del Centro de Formación Municipal del ISDEM.
La autorización a INSAFORP de la capacitación deberá ser firmada por el Subgerente Administrativo o Gerente General según sea el caso.
- f) Que sean registrados de manera oportuna en el expediente de cada empleado los créditos académicos alcanzados durante las capacitaciones internas o externas.
- g) El Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal ha de enviar una copia de esta actualización del empleado al Registro Nacional de la Carrera Administrativa

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

Municipal; según lo establecido en el Artículo 50 de la LCAM que establece: “Las capacitaciones recibidas por el funcionario o empleado deberán registrarse en su expediente personal, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral”.

“De igual forma deberán registrarse los estudios realizados y capacitaciones recibidas por iniciativa propia del funcionario o empleado”.

- h) Medir los resultados e impactos derivados de la capacitación recibida por el empleado en relación con el cargo y los fines de la institución, según se establece en el apartado 9 del numeral 12 de este manual.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES

Es necesario darle seguimiento de manera periódica al cumplimiento del plan de capacitación establecido con el objetivo de tomar decisiones que permitan en primer lugar cumplir con lo programado en el plan, en segundo lugar cumplir con las expectativas de los empleados y por último para tomar decisiones oportunas de posibles cambios en el plan de capacitaciones.

Para ello se propone un tablero de indicadores y se recomienda se mida con una periodicidad trimestral. (Ver anexo 5 de este manual).

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

ANEXOS

1. **MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE SUPERIOR.**
2. **MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN.**
3. **MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE/A DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL.**
4. **MODELO DE FORMATO DE EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN.**
5. **MODELO DE FORMATO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ANUAL**
6. **GLOSARIO**

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

1. MÓDELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE SUPERIOR.

Alcaldía Municipal de **Apopa** Fecha _____

Sr./Sra. _____

Cargo _____

Presente.

Estimado/a Señor/a_____. Por este medio le saludo muy atentamente para solicitarle la oportunidad de capacitarme en el tema de _____, para el mejor desempeño de mis funciones, en el cargo de _____, de la Unidad de _____. Lo cual contribuirá en mejorar el desempeño de mis funciones dentro de la municipalidad.

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted.

Atentamente.

Nombre y firma del solicitante

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

2. MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES				
NOMBRES	APELLIDOS			
N° DE DUI	NIVEL ACADÉMICO			
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	CARGO QUE DESEMPEÑA			
DATOS DE CAPACITACIÓN				
ACCIÓN FORMATIVA QUE SOLICITA (indicar tipo de capacitación y nombre)				
Valoración en escala de 1 a 5 Siendo: 1 valor mínimo 5 valor máximo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Conveniencia de la participación en la acción formativa (valor de este apartado)</td> </tr> </table>	Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado)	Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado)	Conveniencia de la participación en la acción formativa (valor de este apartado)
Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado)				
Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado)				
Conveniencia de la participación en la acción formativa (valor de este apartado)				
Dispone en su puesto de los recursos necesarios para aplicar la formación Si No				
TIENE ALGUN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO Si No				
EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (mínimo 1 máximo 5)				
CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO Si No				

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

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

3. MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE/A DIRIGIDO AL JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Alcaldía Municipal de **Apopa** Fecha _____

Sr. _____
Jefe de RRHH
Presente.

Estimados Señores.

Por este medio le saludo muy cordialmente para remitirles la solicitud de el Sr(a). _____, que se desempeña en el cargo de _____, de la Unidad de _____; en la cual solicita de la manera más atenta y respetuosa la oportunidad de capacitarse en el tema de _____, para el mejor desempeño de sus funciones dentro de la municipalidad. Lo cual abonará a la eficiencia en el logro de los objetivos.

Esperando una respuesta favorable a la presente solicitud, me suscribo de ustedes.

Atentamente.

Nombre y firma

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

6. MODELO DE FORMATO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ANUAL

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN (qué mide)	FÓRMULA DEL INDICADOR	META DEL INDICADOR	RESULTADO OBTENIDO
1	Porcentaje de Funcionarios/as del Nivel Dirección Capacitados	Proporción de Funcionarios/as de Nivel Dirección que participaron de la capacitación	$\frac{\text{Nº de Funcionarios de Nivel Dirección Capacitados}}{\text{Total de Funcionarios de ese nivel}} \times 100$	90%	
2	Porcentaje de Empleados/as Nivel Técnico capacitados	Proporción de Empleados/as Nivel Técnico que participaron de la capacitación	$\frac{\text{Nº de Empleados/as de Nivel Técnico Capacitados}}{\text{Total de Empleados/as de ese nivel}} \times 100$	75%	
3	Porcentaje de Empleados/as de Nivel Administrativo capacitados	Proporción de Empleados/as de Nivel Administrativo que participaron de la capacitación	$\frac{\text{Nº de Empleados/as de Nivel Administrativo Capacitados}}{\text{Total de Empleados/as de ese nivel}} \times 100$	75%	
4	Porcentaje de Empleados/as de Nivel Operativo capacitados	Proporción de Empleados de Nivel Operativo que participaron de la capacitación	$\frac{\text{Nº de Empleados/as de Nivel Operativo Capacitados}}{\text{Total de Empleados/as de ese nivel}} \times 100$	50%	
5	Porcentaje de Empleados/as y Funcionarios/as satisfechos con la capacitación anual	Grado de satisfacción con el programa de capacitación Anual	$\frac{\text{Nº Empleados/as Públicos Satisfechos con la capacitación anual}}{\text{Nº de Empleados/as Capacitados en el año}} \times 100$	90%	
6	Porcentajes de Cursos Ejecutados del Total Programados en el Plan de capacitación Anual	Proporción de Cursos Ejecutados según lo programado	$\frac{\text{Nº de Cursos Ejecutados programados en el plan anual de capacitación}}{\text{Nº Total de Cursos Programados en el Plan Anual Capacitación}} \times 100$	100%	

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA DEPARTAMENTO SAN SALVADOR	FECHA DE ELABORACIÓN	AGOSTO 2021
		VERSIÓN	1
	MANUAL DE PLANES Y POLITICAS DE CAPACITACION		

7. GLOSARIO

CONCEPTOS	DEFINICIÓN
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
FUNDEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Institucional de Centro América y El Caribe
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
LCAM	Ley de la Carrera Administrativa Municipal
CAM	Carrera Administrativa Municipal
Organización Funcional	Se refiere al ordenamiento institucional en que se encuentran dispuestas las diferentes unidades que conforman una organización y sus relaciones a partir de los diferentes niveles y funciones.
Cargo	Es el trabajo total asignado a un trabajador constituido por un conjunto de deberes y responsabilidades.
Evaluación del Desempeño	Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la comparación entre el desempeño del empleado o empleada y lo esperado a partir de lo establecido en el descriptor del cargo, que lleva finalmente al establecimiento de una calificación cuantitativa y/o cualitativa.
Política institucional	Son un conjunto de directrices de actuación general que expresan los objetivos, principios y prioridades con las que la organización se compromete.



CONCEPTOS	DEFINICIÓN
Estrategia	Es un conjunto de medidas y acciones prioritarias a tomar de forma organizada para la consecución de un o más objetivos superiores.
Capacitación	Proceso por medio del cual se dota a los empleados/as del conocimiento, habilidades y destrezas para mejorar en calidad y cantidad el trabajo que realiza en el desempeño de un cargo en función de los objetivos institucionales.
Descriptor de cargo	Es la descripción del cargo a partir de su nominación formal, ubicación dentro de la estructura organizativa, sus relaciones, objetivos, funciones y requerimientos de conocimiento, experiencia, habilidades y destrezas para el desempeño del mismo.
Niveles funcionariales	Los segmentos en los que de acuerdo a la ley de la carrera administrativa municipal se han de distribuir el conjunto de cargos que posee la municipalidad según la naturaleza de las funciones y responsabilidades de cada cargo.
Categorías	Las tres opciones de ascenso y/o mejora general a las que puede aspirar un empleado/a municipal de carrera, a partir de los resultados de la evaluación de su desempeño y otros méritos y experiencias laborales y académicas.
Sistema retributivo	Es el conjunto de medidas administrativas, técnicas y financieras que la municipalidad ha de organizar para asegurar la institucionalización de las opciones de mejora continua y progresiva que los empleados/as han de tener como derecho dentro de la carrera administrativa municipal.

