



## ALCALDIA MUNICIPAL DE GUAYMANGO DEPARTAMENTO DE AHUACHAPAN

### MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

CON APOYO Y ASESORIA DE:



**Enero de 2013**

## ÍNDICE

<b>NO</b>	<b>APARTADO</b>	<b>PAGINA</b>
1	INTRODUCCIÓN	3
2	OBJETIVOS	4
3	BASE LEGAL	5
4	BASE TEÓRICA	8
5	METODOLOGÍA	10
6	ELEMENTOS DE POLÍTICA	12
7	ÁMBITO DE APLICACIÓN	13
8	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	14
9	TIPOS DE CAPACITACIÓN	15
10	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	17
11	PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	20
12	ANEXOS	25

# **1- INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual correspondiente a Políticas, Planes y programas de Capacitación de la Municipalidad de **GUAYMANGO** es un instrumento que contribuirá a la identificación, planificación, organización, cumplimiento y apreciación de un proceso que debe ser continuo y permanente para la municipalidad.

Este manual se convierte en un instrumento importante de consulta ya que a través de su aplicación la Municipalidad de **GUAYMANGO**, contribuirá a facilitar la implementación de programas de capacitación que se implementen en la misma, proceso que contribuirá a una gestión municipal eficiente y efectiva.

El presente manual responde a las disposiciones contenidas en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y es recomendable que este instrumento se actualice periódicamente (al menos una vez por año) a fin de que la municipalidad pueda realizar los ajustes pertinentes y necesarios con el objetivo que el mismo contribuya y facilite la toma de decisiones, con base a la realidad actual de la municipalidad; ya que la carencia de actualización puede conllevar a la misma a una toma de decisión de frágil soporte formal y legal.

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), la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y la Fundación DEMUCA.

## **2- 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/las empleados/as de carrera de la Municipalidad de **GUAYMANGO** para el eficiente y efectivo ejercicio de sus tareas y responsabilidades establecidas en el manual descriptor de cargos.

### **2.1 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/as 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/as de la Municipalidad procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la Municipalidad y al desarrollo de una gestión moderna y transparente.

## **3- BASE LEGAL**

### **3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

En el Capítulo II que refiere a los Derechos Sociales sección II relativa al trabajo y seguridad social de los trabajadores, de la Constitución de la República en su Art. 40 inciso 1º. Se regula que -“Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.”

La anterior disposición de carácter constitucional es planteada de manera general, pues debe ser desarrollada por una legislación secundaria, no obstante se deja claramente establecido la importancia para el constituyente acerca del tema de la formación profesional, la capacitación y la calificación del recurso humano de las cuales también las municipalidades forman parte pues la Ley de la Carrera Administrativa que desarrolla los principios constitucionales establece como obligación a los concejos municipales, la creación y aprobación de diferentes manuales entre los que se encuentra el de políticas, planes y programas de capacitación

### **3.2 CÓDIGO MUNICIPAL**

De conformidad con el Art. 4 numeral 30 del Código Municipal cuando se enumeran diferentes competencias se refiere en este numeral. “las demás que sean propias de la vida local y las que le atribuyan otras leyes.”

El numeral del referido artículo del Código Municipal establece que los municipios tienen competencia para cumplir lo que otras leyes le confieren como propiciar la capacitación y el adiestramiento permanente para los/las funcionarios/as y empleados/as públicos/as municipales. Dentro de las competencias en materia de capacitación se identifica concretamente la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### **3.3 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

Existen varias disposiciones en la Ley de la Carrera Administrativa mediante la cual se regulan diversos aspectos vinculados a la capacitación de la que deben gozar los/as empleados/as públicos de carrera.

#### **Objeto de la Ley**

El Art. 1 de la Ley de La Carrera Administrativa Municipal establece:“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 político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

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

El Art. 47 de la ley de la Carrera Administrativa municipal establece: “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. “

### **Planes de capacitación y obligatoriedad**

El Art. 49. Inciso 1º de la Ley de la carrera Administrativa municipal 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”.

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.”

### **Registro de capacitaciones**

El Art. 50 de la Ley de la carrera Administrativa municipal 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.”

### **a- La Capacitación Como Derecho del Servidor Público**

El derecho del servidor/a público a la capacitación 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 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.

### **b-Como Obligación de la Municipalidad**

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

La responsabilidad de la municipalidad consiste en apoyar el desarrollo individual y colectivo del personal. 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 de la municipalidad que convierte la relación laboral en el propósito común de servir mejor a la comunidad

## 4- BASE TEÓRICA

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajador/a municipal, por medio de la mejora de la calidad de las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, al mismo tiempo que resulta ser una importante herramienta que contribuye a la motivación, realización personal y fomento de la identidad institucional.

La capacitación es uno de los medios que tiene la autoridad municipal para atender con eficiencia, oportunidad y transparencia las demandas y requerimientos de la comunidad y de manera especial las competencias establecidas en el Código Municipal y otras leyes relacionadas. 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 y la mejora continua del personal representa para la institución un avance en el proceso de modernización.

La participación responsable y sistemática de los/as empleados/as 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 empleados/as.

La demanda crítica de capacitación surge en buena medida en el momento en que hay diferencia entre lo que los/las empleados/as deberían saber hacer en el desempeño eficiente de su cargo y lo que realmente saben hacer y producen; brecha que se identifica a partir de la realización 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 o puestos.

Los beneficios de la capacitación de los/las empleados/as se identificarán las áreas municipales siguientes:

- a) **Trabajo Administrativo:** Contribuirá a la labor de dirección, registro y control realizado y evaluado en la Municipalidad, impactando la calidad y cantidad de los procesos y procedimientos en lo relativo a la administración del personal y en el marco de la relación entre lo que la Municipalidad espera del empleado/a y lo que ésta puede hacer para contribuir a hacer efectiva dicha pretensión y eficiente el desempeño del empleado/a .

- b) Desarrollo de Personal:** Tanto a nivel individual como colectivo la capacitación ofrecerá al personal herramientas actualizadas y modernas que le permitan realizar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mayor calidad que favorece un estado anímico de satisfacción. La capacitación sistemática y regulada ubicará al empleado en una perspectiva de evolución permanente en tanto amplía su nivel cognoscitivo, cultural, técnico y administrativo, permitiéndole una motivación y compromiso particular con su trabajo, con la institución municipal y en el cumplimiento de la función pública con un alto sentido de la responsabilidad social.
  
- c) Ambiente de Trabajo:** La capacitación sistemática y debidamente regulada, ofrece a todo el personal según su nivel dentro de la estructura organizativa funcional de la Municipalidad, la oportunidad de cualificarse en la labor que desempeña, estimula el establecimiento de relaciones de respeto y consideración mutua basadas en la contribución al desarrollo institucional, al mismo tiempo que ayuda a la autovaloración del trabajo desempeñado; además se ve potenciada la coordinación y se promueve la integración efectiva de grupos de trabajo.
  
- d) Atención al Público:** Uno de los principales beneficios que ha de aportar la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración municipal a la comunidad, ya que favorecerá la motivación del empleado/a para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta la población ante la Municipalidad, lo cual ha de redundar en la imagen de la institución y quienes direccionan la gestión del municipio.

## **5- METODOLOGÍA**

Para la elaboración del presente Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, de la municipalidad de **GUAYMANGO** se aplicó una metodología participativa, en la que se tuvo el involucramiento de miembros del Concejo Municipal, empleados municipales y miembros de la municipalidad que conforman la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, 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), la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y la Fundación DEMUCA.

El conocimiento actualizado de las necesidades o requerimientos de capacitación del recurso humano que se desempeña en los diferentes puestos de trabajo dentro de la municipalidad, constituye el punto de partida de todo proceso planificador de la capacitación en cualquier entidad, orientando la estructuración y desarrollo de planes para el fortalecimiento y/o adquisición de conocimientos y habilidades del recurso humano.

En este contexto la Municipalidad de **GUAYMANGO** identificó sus requerimientos de capacitación a fin de planificar procesos que orienten la realización de eventos de capacitación que produzcan impactos positivos en el desempeño del recurso humano en sus respectivos puestos de trabajo.

El Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, que aquí se presenta ha sido diseñado y estructurado tomando en consideración las políticas municipales en el área de capacitaciones, la organización municipal actual, los resultados periódicos de las evaluaciones de desempeño laboral requeridas por las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de **GUAYMANGO**, las innovaciones tecnológicas y otros elementos; tomando en cuenta que las/los empleados son el recurso más valioso al cual debe proporcionársele oportunidades para mejorar sus habilidades, ya que este proceso les permitirá responder de mejor forma a sus responsabilidades dentro de la administración municipal.

El diseño del presente manual implicó llevar a cabo un proceso que comprendió los momentos y actividades que se describen a continuación: i) revisión y análisis de los manuales genéricos para la gestión administrativa municipal basados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los cuales fueron proporcionados por la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), ii) realizar un proceso de investigación que contribuyó a diagnosticar las necesidades de capacitación de la municipalidad y que sirvieron de base para la elaboración del presente manual, iii)

elaboración y análisis de una propuesta que comprenda los elementos considerados en el marco de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, así como otras leyes relacionadas al ámbito municipal, que a su vez estén basados en los principios de organización y administración, por considerarlos como un proceso para identificar y agrupar el trabajo a ejecutarse, iv) realizar el proceso de validación del presente manual, v) Socialización con el personal a efecto de propiciar el apropiamiento y operativización de las nuevas disposiciones administrativas.

Como resultado del proceso antes mencionado quedó definido el presente manual, destacando su importancia, en el marco de las políticas, planes y programas de capacitación definidos por la municipalidad y de la implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

## **6- ELEMENTOS DE POLÍTICA**

La Municipalidad de **GUAYMANGO** tiene como elementos de política institucional para orientar los procesos de capacitación los siguientes:

- La capacitación constituye un medio de apoyo que busca generar en los funcionarios cambios significativos en las formas de pensar, sentir y actuar, a través de un proceso de aprendizaje continuo. Se trata de un proceso que permita la creación colectiva de capacidades nuevas (no sólo una suma de capacidades individuales) en función de los propósitos institucionales, traducidos en la consecución de los objetivos del Plan Capacitación de esta Municipalidad.
- Todo empleado/a de la Municipalidad, independiente de su nivel funcionarial o situación con respecto al grado de confianza y actividad desarrollada tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Por medio de la capacitación se orientará el fortalecimiento del compromiso de los/las empleados/as Municipales con una gestión efectiva y transparente para elevar la confianza y el respeto de los habitantes hacia la municipalidad.
- La capacitación, es un proceso de gestión humana y de formación de los/las funcionarios/as, por lo que han de orientarse hacia el mejoramiento de la capacidad de la organización para desarrollar sus actividades y prestar más eficientemente los servicios públicos bajo su responsabilidad, lo cual supone capacidad de aprendizaje colectivo para comprender el entorno y sus demandas.
- Con el objeto de organizar la capacitación internamente, la Administración Municipal, ha de formular un Plan de Capacitación con la periodicidad de un año, que estará basado en las necesidades identificadas por medio de un diagnóstico o su actualización anual. Este diagnóstico se vinculará al manual descriptor de cargos a partir de los perfiles requerido para cada cargo y su eficiente desempeño, y al manual de evaluación del desempeño por las competencias requeridas por el personal según el nivel funcionarial al que pertenece; así como con el manual del sistema retributivo porque la mejora salarial y estímulos se vinculan al cumplimiento de meritos y requisitos de capacitación para cada cargo laboral

## **7- ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Manual sobre Políticas, Planes y programas de Capacitación es de aplicación a todo el personal de carrera de la Municipalidad de **GUAYMANGO**, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de acuerdo a las definiciones que se detallan a continuación.

### **Nivel de Dirección**

Pertencen los/las empleados/as que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de esta Municipalidad tal como se detallan a continuación.

### **Nivel Técnico**

Pertencen los/las empleados/as que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

### **Nivel de Soporte Administrativo**

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

### **Nivel Operativo**

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

## **8- REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

Este manual será revisado y actualizado anualmente durante los últimos seis meses del año.

El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad de la unidad encargada del personal y la administración del mismo.

Para la revisión y adecuación del presente se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización.

Cualquier reforma o adecuación al presente manual será previa a su puesta en marcha aprobada por el Concejo Municipal de esta Municipalidad.

## **9- TIPOS DE CAPACITACIÓN**

La Municipalidad de **GUAYMANGO** por medio del presente manual ha de propiciar y poner en marcha planes de capacitación según sean los requerimientos de desarrollo de los /las empleados/as, estas pueden ser una sencilla información expuesta a un curso preliminar, o bien un ejercicio más complejo que implique una participación comprometida y constante del personal. En todo caso la participación de los empleados/as convocados/as será obligatoria y adquirirá diversas características de acuerdo con el área de trabajo, especialidad, número de participantes, niveles de conocimiento, funciones y responsabilidad de los/as empleados/as que reciban la capacitación.

La capacitación que ha de planificarse y ejecutarse dependerá del objetivo que se persiga con la misma, efecto para el cual se identifican los tipos de capacitación siguientes.

### **a. Capacitación Inductiva**

Será la que ha de facilitar la integración del nuevo colaborador/a, al ambiente de trabajo en el que se está incorporando.

Normalmente se desarrollará como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta, en tal caso se organizarán programas de capacitación para postulantes y se seleccionaran a los que muestren mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

### **b. Capacitación Preventiva**

Se entenderá como aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología y actualización de nuevos equipos.

### **c. Capacitación Correctiva**

Se entenderá para efectos de aplicación del presente manual, como la orientada a solucionar problemas de desempeño, en este caso, su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores/as y los diagnósticos de

necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles debilidades son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

**d. Capacitación para el Desarrollo de la Carrera**

Esta actividad se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que será orientada a facilitar que los/las trabajadores/as puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones dentro de la Municipalidad.

Esta capacitación tendrá por objeto mantener o elevar la productividad presente de los/las trabajadores/as a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en la cual la municipalidad puede diversificar sus actividades.

**e. Instrucción Técnica y Adiestramiento**

Esta entenderá como la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas de los/as empleados/as públicos municipales que les permitan efectuar en mejores condiciones el trabajo cotidiano.

**f. Enseñanza Profesional**

La enseñanza profesional se entenderá como la enseñanza de una materia especializada para grupos de empleados/as técnicos/as y profesionales que desempeñan labores de dirección y coordinación en la administración municipal. El contenido de este tipo de capacitaciones incluye tanto información actualizada, como instrucción y adiestramiento en casos prácticos relacionados con el cargo o puesto de cada participante.

**g. Motivación y Desarrollo**

La motivación y desarrollo se asumirá como capacitación de orden complementaria al trabajo que desarrolla el empleado/a o bien aquella que le sirve para mejorar sus conocimientos generales y sus habilidades en otras áreas culturales, educativas y laborales, integrarse al cumplimiento de metas y fines estratégicos de la Municipalidad, así como para elevar su nivel de vida.

## **10- IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para la Municipalidad de **GUAYMANGO** la identificación de necesidades de capacitación se llevará a cabo por medio de la evaluación del desempeño del personal y del diagnóstico de los sistemas de trabajo por medio del cual se identificarán anualmente las demandas administrativas y los medios de capacitación que permitan atender dicha demanda de forma sistemática y ordenada.

La identificación de necesidades de capacitación permitirá a la Municipalidad reconocer las áreas donde se necesita mejorar y actualizar el conocimiento para contribuir al desempeño eficiente de los cargos y la atención de necesidades humanas de los empleados/as.

Se considerará que existen necesidades de capacitación de los/as empleados/as cuando se identifiquen situaciones tales como: retraso en la ejecución del trabajo y cumplimiento de órdenes, insuficiencia del conocimiento técnico del personal de un área, cargas desproporcionadas de trabajo en la administración municipal, una lenta atención de las demandas de la comunidad, desperdicios de recursos materiales y económicos en la realización de un trabajo determinado, desinterés del personal en relación con los objetivos de la Municipalidad, insuficiencia en los métodos de atención al público, deficiencia en la distribución, vigilancia, y supervisión de órdenes, ineficiencia o negligencia de los servidores públicos, obsolescencia de métodos y procedimientos administrativos.

Cada una de estas situaciones se atenderá, de manera particular, según el área o personal que lo requiera, o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al conjunto de la organización administrativa y su personal.

### **10.1 FUENTES DE LA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

Las necesidades de capacitación se identificarán anualmente por medio de una exploración que la unidad encargada de la administración de personal lleve a cabo considerando las áreas siguientes:

#### **En la organización y sistemas administrativos:**

La Organización incluirá la estructura administrativa de la Municipalidad, que es el conjunto de dependencias que llevan a cabo la gestión municipal, las atribuciones y funciones de cada área y los recursos materiales y financieros, así como el personal que allí labora.

La exploración de los sistemas administrativos incluirá explorar los métodos de trabajo, procedimientos, formas de trámite y atención de las actividades de cada área.

En este aspecto las necesidades de capacitación se identificarán en aspectos como los siguientes: cuando el personal ejecute sus actividades sin una adecuada coordinación o una orden poco precisa que se manifiesta en la ejecución de una misma actividad en varias áreas, el desperdicio de esfuerzos y recursos, la indefinición de las competencias y funciones de cada dependencia y los inadecuados métodos de trabajo. Además también podrá contemplarse las necesidades de capacitación desde una concepción preventiva, como las que se determinan por el perfil del puesto en su relación directa con el perfil del ocupante.

### **En el desempeño del puesto:**

Las necesidades de capacitación en este sentido se determinarán a partir de la evaluación del desempeño dado que el puesto es la adscripción normal de un/una empleado/a municipal en una labor determinada, con una serie de responsabilidades y un conjunto de funciones de carácter operativo que lo ubica en un nivel específico en la administración municipal.

En muchas ocasiones el puesto es de gran complejidad por lo especializado o lo meticuloso de sus tareas; en ese caso la persona que lo ocupa debe tener los conocimientos y habilidades técnicas suficientes para poder ejecutarlo sin problemas; cuando esto no ocurre el ejercicio del puesto es incompleto, inconsistente o ineficaz; por lo que la capacitación en el desempeño del puesto se orienta a dotar al empleado de la información, conocimientos y habilidades que le permitan un adecuado cumplimiento de sus funciones y labores propias del cargo.

### **En la integración del personal a los objetivos del municipio:**

Se referirá a la motivación y desarrollo integral de los/las empleados/as municipales y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los/las empleados/as, funcionarios/as y autoridades de la Municipalidad.

En términos generales los objetivos del municipio son: Servir a la comunidad y fomentar el desarrollo social, económico, político, educativo y cultural de la población; consecuentemente la labor de los empleados/as de la Municipalidad deberá ser el desempeño eficaz, eficiente, responsable, profesional y ágil de las tareas que tiene encomendadas para contribuir a la consecución de dichos objetivos.

Cuando el/la empleado/a municipal no haga suyas las finalidades del municipio se requerirá de una instrucción o enseñanza que lo motive a comprometerse con sus

responsabilidades y a elevar su rendimiento a partir de la comprensión integral de la importancia de su labor dentro de la institución.

### **En la atención al público:**

El vínculo de la administración municipal con la comunidad en materia de trámites se manifiesta en materia de pagos diversos, solicitudes de acciones específicas de la autoridad, audiencias, orientación, información y quejas, resolución de casos de infracción de las ordenanzas o reglamentos municipales y demás situaciones en que un miembro de la comunidad realice una gestión frente a un servidor público del Municipio.

Las necesidades de capacitación se identificarán cuando se observe entre otras irregularidades las siguientes: trato inadecuado al público, deficiencia en la orientación e información de trámites, complicaciones en los procedimientos para realizar gestiones y pagos etc.

### **10.2 TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Entre algunos de los métodos y técnicas a los que podrá recurrir el personal designado por el Concejo Municipal para identificar las necesidades de capacitación en el personal son:

#### **Aplicación de escalas de evaluación del desempeño**

Esta se llevará a cabo anualmente y quedará regulada en el manual de evaluación del desempeño de esta Municipalidad. En dicho manual se establecerá el método e instrumentos específicos a emplear para realizar dicha evaluación; sin embargo de orden indispensable será tener en consideración entre otros los requisitos y funciones del puesto especificados en el manual descriptor de cargos y categorías de esta Municipalidad para determinar las necesidades y tipos de capacitación requerida.

#### **Entrevista de conocimiento del cargo y funciones**

Esta servirá para saber si el/la empleado/a conoce sus funciones, así como para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado que desempeña el cargo.

#### **Por observación directa**

La observación permite apreciar los puntos débiles de los/las empleados/as, durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente. La observación es una de las técnicas más usadas para detectar las necesidades de capacitación del personal.

Los métodos se aplicarán de forma complementaria si se considera pertinente, con la finalidad de tener una valoración más precisa de las necesidades de capacitación.

## **11- PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Los planes de capacitación de personal de esta Municipalidad se han de elaborar anualmente por parte del/la Encargado/a de Administración de Personal, el cual estará basado en un diagnóstico previa actualización y ha de contener y desarrollar los elementos básicos siguientes:

### **11.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:**

Los objetivos generales se establecerán a partir de la relación con los fines estratégicos de la Municipalidad en el proceso de gestión del desarrollo y fortalecimiento institucional y para ello se tomará en consideración los planes estratégicos y operativos de la Municipalidad.

Los objetivos específicos estarán determinados por las necesidades y demandas de capacitación a atender, y estas responderán a la identificación realizada por medio del desarrollo y/o actualización del diagnóstico anual que la Municipalidad ejecutará; además se tendrá como fuente estratégica los resultados de la evaluación de personal, organizada y ejecutada en base al manual respectivo.

### **11.2 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN:**

Los planes y programas de capacitación de personal serán elaborados, organizados, ejecutados y evaluados considerando los elementos siguientes:

-Establecimiento de alianzas interinstitucionales con instancias del gobierno nacional, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales para su ejecución.

-Programación y ejecución considerando que el 50% del tiempo de participación sea en fines de semana a efecto de compartir la inversión entre la Municipalidad y los empleados/as beneficiados/as.

-La Multiplicación de conocimientos de los empleados/as capacitados por medio de la firma de compromisos que regulados en cartas de entendimiento permitan el máximo aprovechamiento de los conocimientos.

-Organización y puesta en marcha de espacios de gestión y socialización del conocimiento, de tal forma que de manera sistemática se aprovechen las experiencias que derivan de la reflexión interna y de la práctica que los empleados/as realizan en el desempeño de sus labores institucionales y no institucionales.

-Uso de la tecnología de forma organizada y sistemática que facilite compartir experiencias y adquirir conocimiento con personal de municipios del mundo.

-Identificación previa y clara de las fuentes de provisión de recursos humanos idóneos para apoyar los procesos de capacitación.

### **11.3 EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:**

Todo programa o plan de capacitación desarrollado por esta Municipalidad ha de basarse en las regulaciones básicas siguientes:

- Todo empleado estará obligado a asistir de forma ordenada y sistemática a la capacitación que le sean asignadas de lo contrario deberá documentar y justificar oportunamente su inasistencia y en caso de no hacerlo será objeto de amonestación en el marco del procedimiento que regula La Ley de la Carrera Administrativa Municipal y el Reglamento interno en lo relativo a desacato de instrucciones.
- La selección de los participantes en una oportunidad de capacitación no planificada se realizará teniendo en cuenta criterios de rendimiento en el desempeño de su cargo, relación entre el cargo y la temática a tratarse y los resultados derivados de la última evaluación aplicada al empleado/a
- La participación en un proceso de capacitación por parte de un miembro del personal, obligará a este a realizar una devolución y/o socialización de los conocimientos adquiridos con el personal y bajo la modalidad que sea establecido por la jefatura a cargo de los procesos de capacitación designada por el Concejo Municipal.
- Las áreas generales de capacitación estarán orientadas de manera general de acuerdo a los niveles funcionariales, el perfil del cargo según el manual descriptor de cargos, las áreas de evaluación del desempeño establecidas en el manual para tal fin y las implicaciones y obligaciones del trabajo que desarrolla cada uno de los empleados/as .
- Los recursos humanos profesionales para el desarrollo parcial o total de un plan o programa de capacitación de esta Municipalidad serán tanto de origen interno como externo, recurriendo para ello de forma preferente a instituciones, organizaciones y/o empresas que posean la capacidad de adquirir compromisos de mediano y largo plazo.
- Todo plan o programa de capacitación implementado deberá ser evaluado y sus resultados comunicados al Concejo Municipal a mas tardar ocho días luego de su finalización.

- Toda capacitación adquirida por el empleado/a deberá registrarse en el expediente del mismo para ser considerada dentro de los procesos de evaluación del desempeño, mejora salarial, promociones e incentivos, asegurando su incorporación al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.
- El plan o programa de capacitación debe contener su respectivo presupuesto a efecto de ser considerado en presupuesto municipal anual de forma oportuna.
- El plan o programa de capacitación ha de especificar el tiempo de duración, los participantes o beneficiarios, los recursos humanos y materiales requeridos para su ejecución y los indicadores y mecanismos de evaluación a fin de asegurar su exitosa y adecuada ejecución.
- El plan o programa de capacitación debe ser aprobado por el Concejo Municipal previo a su implementación. Cualquier adecuación o reprogramación deberá ser igualmente notificada al Concejo Municipal para efectos de planificación y gestión.
- La Municipalidad establecerá por medio del Alcalde/sa Municipal y de forma permanente la coordinación con el Centro de Formación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el fortalecimiento de los procesos de planificación e implementación de programas de capacitación y adiestramiento.
- Los requerimientos de capacitación individual de un empleado/a podrán ser identificados por él/ella mismo/a y presentar solicitud a su jefe/a inmediato/a, quien dará trámite por medio de la unidad responsable de los recursos humanos y esta resolverá en los primeros ocho días posteriores al conocimiento de la solicitud.

### 11.4 ÁREAS PROGRAMÁTICAS DE CAPACITACIÓN

Las pautas generales de contenidos de los planes o programas de capacitación han de partir de la consideración de opciones básicas:

- a. Lo que todos/as los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de la Municipalidad y para ello se retomaran líneas de contenidos como las siguientes:

<b>No</b>	<b>TEMÁTICA DE REFERENCIA</b>
1	Relaciones humanas y atención a la ciudadanía
2	Visión estratégica de desarrollo local y nacional
3	Equidad de Género
4	Gestión Adecuada de Recursos
5	Planificación de Labores
6	Archivo de Documentación
7	Estrategias de Participación Ciudadana
8	Conciencia sobre Políticas y Plantes de Protección Ambiental

Estos a diferencia de otras opciones de capacitación la Municipalidad se organizará de tal manera que todos/as en un periodo determinado hayan cursado dichos planes y serán considerados de forma importante en el proceso de evaluación de los ascensos y movilidad dentro de la institución y la mejora salarial.

- b. Lo que demanda la naturaleza y nivel de responsabilidad implícita en el cargo que desempeñan y que será evaluado para verificar su rendimiento general.

<b>NIVEL DE DIRECCIÓN</b>	<b>NIVEL TÉCNICO</b>	<b>NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO</b>	<b>NIVEL OPERATIVO</b>
-Planeamiento y organización -Seguimiento y solución de problemas -Toma de decisiones -Responsabilidad -Liderazgo -Comunicación -Relaciones interpersonales e intergrupales.	-Competencia profesional -Calidad de Trabajo -Iniciativa -Planeamiento -Diligencia -Comunicación -Relaciones de trabajo	-Calidad de trabajo -Cantidad del trabajo -Conocimiento del trabajo -Responsabilidad -Diligencia -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo	-Atención al público -Calidad del Trabajo -Manejo de información -Responsabilidad -Colaboración -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo

- c. Las de orden específico que se vincula a las opciones de mejora continua y especialización dentro de la carrera y en áreas que desempeña el empleado/a y que forman parte de la estructura productiva de la Municipalidad.

ÁREAS DE POTENCIAL ESPECIALIZACIÓN	
	Asesor Jurídico
	Unidad Municipal de la mujer
	Policía Municipal
	Promoción Social Municipal
	Contabilidad y Presupuesto Municipal
	Registro y Control Tributario
	Control Tributario de Inmuebles y Empresas
	Cuenta Corriente, Cobro y Recuperación de Mora Municipal
	Registro del Estado Familiar
	Servicios Públicos Municipales
	Proyectos de Desarrollo Urbano
	Gestión Ambiental Municipal

## **12- ANEXOS**

- 12.1- MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE/A SUPERIOR
- 12.2- MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN
- 12.3- MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE/A DIRIGIDO A LA COMISIÓN

**12.1. MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE/A SUPERIOR**

Guaymango \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
(lugar y fecha)

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 Solicitante

**12.2. MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES	
NOMBRES	APELLIDOS
No 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	Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Conveniencia de la participación en la acción formativa(valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
DISPONE EN SU PUESTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA APLICAR LA FORMACIÓN	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (mínimo 1 máximo 5)	
CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como máximo 3 respuestas)	
-Conocer los contenidos .....	<input type="checkbox"/>
-Ampliar mis conocimientos personales.....	<input type="checkbox"/>
-Aplicarlo a mi puesto de trabajo.....	<input type="checkbox"/>
-Relacionarme con otros compañeros.....	<input type="checkbox"/>
-Conseguir puntos para algunas promociones.....	<input type="checkbox"/>
-Mejorar la eficiencia en mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>
EXPLICAR BREVEMENTE CUALES SON SUS EXPECTATIVAS PROFESIONALES EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN	

LUGAR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

**12.3. MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL Y LA COMISIÓN MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

Guaymango \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
(lugar y fecha)

Srs. Comisión Municipal de la  
Carrera Administrativa Municipal  
Presente

Estimados Señores:

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

Esperando resolver positivamente la presente solicitud, me suscribo de ustedes

Atentamente

Firma \_\_\_\_\_