



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS

Departamento de Cuscatlán

MANUAL DE POLÍTICAS Y PLANES DE FORMACIÓN (CAPACITACIONES)

San Rafael Cedros

Si la Municipalidad sabe cuales son esos requerimientos de manera anticipada, orientará en mejor la programación y ejecución de eventos de capacitación que produzcan impactos positivos en el desempeño del recurso humano en sus respectivos puestos de trabajo.

Consultor: Lic. Titomario Velásquez

19/02/2009

MANUAL DE POLÍTICAS Y PLANES DE FORMACIÓN (CAPACITACIONES)

San Rafael Cedros

Si la Municipalidad sabe cuales son esos requerimientos de manera anticipada, orientará en mejor la programación y ejecución de eventos de capacitación que produzcan impactos positivos en el desempeño del recurso humano en sus respectivos puestos de trabajo.

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 de conocimientos y habilidades del recurso humano.

El “Manual de Políticas, Planes y Programación de Capacitaciones” 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 San Rafael Cedros, las innovaciones tecnológicas y otros elementos; tomando en cuenta que los empleados son el recurso más valioso al cual debe proporcionársele oportunidades para mejorar sus habilidades que le permitan ampliar sus responsabilidades dentro de la administración municipal.

El presente Manual contiene la fundamentación legal en que se sustenta la elaboración de planes y programas de capacitaciones, los objetivos que orientan los contenidos, las políticas municipales de capacitación que orientan la elaboración del plan anual de capacitación y los Anexos donde se sugieren los formularios a utilizar.

Concejo Municipal de San Rafael Cedros

Departamento de Cuscatlán

Misión Institucional



Brindar un servicio eficiente y eficaz, el cual permita un desarrollo en el nivel de vida de los ciudadanos; a través de la salud, educación, mejorando las vías de acceso y buscando alternativas que conduzcan al bien común de los habitantes del municipio.



Visión Institucional

Conducir al municipio de San Rafael Cedros y su administración, hacia la interrelación comunidad-municipio y buscar a través de la salud, educación, mejorando las vías de acceso y buscando alternativas que conduzcan al bien común de los habitantes del municipio.

1. Fundamentación Legal

De acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de San Rafael Cedros debe contar con programas de capacitación para desarrollar las capacidades y aptitudes de los empleados en los diferentes cargos que desempeñan. Estos programas deben elaborarse sobre la base de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Por otra parte, el Art. 48 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal expresa que las Municipalidades deben formular e implementar los planes y programas de capacitación para lograr los objetivos, que de conformidad al Art. 47 de la misma ley, es el ejercicio de las competencias propias de la administración municipal, orientadas a propiciar el mejoramiento en la prestación de servicios, a la actualización de los conocimientos, para así lograr desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño que se realicen.

Finalmente, el Art. 49 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal señala que los funcionarios y empleados están obligados a recibir las capacitaciones a que hayan sido asignados por la autoridad correspondiente.

2. Objetivos del Manual

Objetivo General

Ser un instrumento de orientación para la administración municipal en la formulación de planes y programación de capacitaciones basados en los requerimientos de capacitación del personal que labora en la municipalidad, cuya implementación permitirá desarrollar los conocimientos y habilidades que posee, para mejorar la prestación de servicios y poder aspirar en concursos enfocados a ascensos en la municipalidad.

Objetivos Específicos

- Identificar aquellos problemas importantes de desempeño, donde los empleados, funcionarios y servidores municipales sean fortalecidos para cumplir con las tareas inherentes al cargo que desempeñan.

- Integrar las necesidades de capacitación y las deficiencias determinadas en las diferentes evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo con el plan de capacitación municipal anual, orientando de forma precisa las capacitaciones al personal.

3. Políticas Municipales de Capacitación

Las políticas de capacitación son lineamientos de carácter general que orientan las acciones municipales en el campo de la capacitación. Entre las políticas a ser aplicadas en la Municipalidad están:

1. La capacitación y el desarrollo del personal de la Municipalidad constituyen elementos primordiales en la función de la Administración de Recursos Humanos tendiente a proporcionar y/o a perfeccionar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal.
2. El Plan Municipal de Capacitación será anual, de enero a diciembre de cada año, por lo que éste deberá ser actualizado año con año de conformidad a las nuevas necesidades de capacitación que se tengan.
3. Los Planes de Capacitación Municipal se sustentarán en las necesidades de capacitación, en los avances de la tecnología, en los ajustes estructurales, sociales, políticos, medioambientales y en cualquier otro elemento que genere cambios en la dinámica municipal.
4. Los empleados, funcionarios y servidores municipales están obligados a recibir las capacitaciones a que hayan sido asignados por la Municipalidad, por lo tanto, su asistencia y permanencia reviste obligatoriedad, conforme a la Ley de la Carrera Administrativa.
5. La formulación, implementación y evaluación del Plan Anual de Capacitación es responsabilidad del funcionario asignado para la administración del Recurso Humano en coordinación y con el apoyo de la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal, nombrado al efecto.
6. Las jornadas de capacitación pueden ser organizadas y desarrolladas directamente por la Municipalidad, según las disposiciones legales vigentes, o bien contratadas a través de proveedores ya sea locales como internacionales.

7. El presupuesto del recurso económico que demande el Plan Anual de Capacitación debe de ser incluido en el presupuesto anual de la Municipalidad, según normas y procedimientos establecidos para tal fin.
8. La Municipalidad puede establecer alianzas estratégicas con diferentes instituciones nacionales e internacionales como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) o de cualquiera otra institución especializada en la materia, para facilitar y apoyar la ejecución del Plan de Capacitación Municipal.
9. El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con de la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal, revisará semestralmente el nivel de avance en la ejecución del Plan de capacitación presentando informe o Alcalde Municipal
10. Todos los participantes en seminarios y cursos deben presentar informe de participación en Seminario o Curso o la respectiva prueba objetiva. El informe o prueba objetiva podrá ser presentado de forma individual o grupal y remitido al responsable de Recursos Humanos en los siguientes 5 días hábiles a la conclusión del seminario o curso.
11. Para aquellos seminarios de carácter técnico, fuera de la municipalidad, el participante tiene la obligación de preparar un informe que resuma el contenido del seminario, según solicitud que le haga el responsable de Recursos Humanos de la Municipalidad.
12. El seguimiento a los resultados de las capacitaciones será responsabilidad del Jefe Inmediato, del participante y del responsable de Recursos Humanos y de la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal, llevando este ultimo un registro de dichos resultados, proponiendo las acciones correspondientes.

4. Normas Generales de las Capacitaciones

1. El proceso de selección de empleados y funcionarios municipales para las jornadas de capacitación inicia con la postulación y recomendación del Jefe inmediato. El número de postulantes estará acorde al tamaño de la Unidad o Departamento, de tal manera que el trabajo no se vea sensiblemente afectado por la asistencia de los empleados a las jornadas. El responsable de Recursos Humanos aprobará o no la participación de los colaboradores postulados, notificando de ello a la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal.
2. Entre los criterios que deben ser considerados por los jefes al momento de postular al personal a las distintas jornadas de capacitación, son: necesidad del

seminario o curso con relación a su puesto de trabajo, desempeño en su puesto, nivel de cooperación con su unidad o departamento, potencial para multiplicar los conocimientos que se van a adquirir.

3. El responsable de Recursos Humanos recibirá los formularios de postulaciones a seminarios o cursos debidamente completados y aprobados por los Jefes Inmediatos.
4. El responsable de Recursos Humanos coordinará la ejecución de las distintas jornadas de capacitación, apoyándose en los Departamentos y Unidades de la Municipalidad.
5. El responsable de cada área verificará que sus subalternos postulados y aceptados en las capacitaciones asistan, permanezcan y aprovechen las jornadas de capacitación.

5. Plan Anual y Programación de Capacitaciones.

A) Pasos para el diseño del Plan anual de capacitación y Programación de eventos

La razón de ser del Plan Anual de Capacitación es resolver de manera técnica los vacíos de desempeño laboral identificados en la Municipalidad y es apropiada sólo cuando esas dificultades son provocadas por la falta de un conocimiento necesario para desempeñar el puesto de trabajo, lo cual deberá ser valorado por el jefe inmediato.

El diseño o formulación del Plan anual de capacitación debe observar el cumplimiento de los pasos siguientes:

Paso 1. Completar formulario de recopilación de información de necesidades de capacitación.

Cada Jefe de Unidad debe completar el Formulario No. 1, "Identificación de necesidades de capacitación", en la segunda semana del mes de agosto, presentándolo al jefe inmediato, quien lo revisara y aprobara, remitiéndolos al responsable del Recursos Humanos, el siguiente día hábil. El formulario que debe ser completado es el siguiente:

Este paso es el inicial y de relevancia estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal, por lo cual debe ser completado por todos los jefes inmediatos.

Formulario No. 1

"Identificación de necesidades de capacitación".

Nombre del departamento: _____

Nombre del Jefe Responsable del Departamento: _____

Fecha: _____

Problema de desempeño identificado	Capacitación solicitada	Contenidos sugeridos	Cargos propuestos	No. de participantes

F _____

SELLO.

Fecha de recepción: _____

Paso 2. Recopilación y tabulación de información obtenida y determinación de necesidades de capacitación.

El responsable de Recursos Humanos, en la tercera semana de agosto, consolida la información obtenida y agrupa las afines en el formulario siguiente:

Formulario No. 2

“Tabulación de información”.

Recursos Humanos.

Fecha de elaboración: _____

No.	Capacitación solicitada	Departamento o Gerencia	Problema de desempeño identificado	Cargos propuestos	No. de participantes

F _____

Paso 3. Priorización de necesidades de capacitación.

El responsable de Recursos Humanos, en la cuarta semana de agosto, define la priorización de las necesidades de capacitación conjuntamente con Alcalde-Sindico Municipal e informando a la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal, estableciéndolo con criterios de relevancia del problema identificado a superar, la factibilidad, el presupuesto global de capacitación, el apoyo técnico de organismos nacionales e internacionales, completando el formulario siguiente:

Formulario No. 3**“Priorización de necesidades”.****Recursos Humanos.**

Fecha de elaboración: _____

Capacitación solicitada	Relevancia del problema identificado (1)	Factibilidad (2)	Apoyo técnico	Personal beneficiado (3)	Prioridad

(1) Relevancia del problema identificado: Relevante: 3 Menos relevante: 2 Poco relevante: 1

(2) Factibilidad = Acceso a facilitadores: 1; Apoyo técnico: 2

(3) Personal beneficiado = cargo estratégico: 2 Otro cargo : 1

F _____ F _____

Recursos Humanos

Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal

Paso 4. Establecer objetivos, metas e indicadores para la Municipalidad en el área de capacitación.

Recursos Humanos, en coordinación con Sindico Municipal formula los objetivos, metas e indicadores de capacitación para la Municipalidad de San Rafael Cedros en cuanto al Plan Anual de Capacitación, durante la primera semana de septiembre, utilizando el Formulario No. 4, "Plan Anual de Capacitación".

Formulario No. 4

"Plan Anual de Capacitación".

1. Declaración de Visión y Misión Municipal.
2. Objetivos y metas de capacitación Municipal.
3. Indicadores de capacitación
4. Cronograma de actividades por meta

Visión y Misión Municipal:

Objetivo general:

Objetivos específicos:

Metas:

1 _____ 2 _____
3 _____

Indicadores de Capacitación:

INDICADORES	FÓRMULA	EXPLICACIÓN
Capacitaciones impartidas	Número de capacitaciones finalizadas entre el número de capacitaciones programadas.	Porcentaje de capacitaciones finalizadas en el tiempo establecido.
Evaluaciones al desempeño mejoradas	Número de empleados que mejoraron su evaluación de desempeño entre el Número de empleados capacitados	Porcentaje de efectividad de las capacitaciones impartidas
Desempeño de facilitadores	No de facilitadores evaluados satisfactoriamente entre el total de facilitadores contratados	Porcentaje de facilitadores con desempeño satisfactorio
Efectividad de las capacitaciones en la atención al usuario	Número de quejas de usuarios recibidas el año anterior entre el Número de quejas recibidas el año corriente	Porcentaje de efectividad de las capacitaciones en la atención al usuario

Cronograma de actividades por meta

Recursos Humanos detallara con apoyo de la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal todas las actividades que se requieren realizar por cada meta establecida, las fechas de inicio y finalización y los responsables de cada una de ellas, durante la segunda semana de septiembre, en el cuadro siguiente:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Meta 1: _____

Actividades.	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Personal responsable.
													Recursos Humanos en coordinación con los jefes de departamentos o dependencias

Cronograma de actividades por meta

Meta 2: _____

Actividades.	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	D	Personal responsable.
												Recursos Humanos en coordinación con los jefes de departamentos o dependencias

Paso 5. Elaboración del presupuesto de capacitación

En esta parte, se muestra una guía para la elaboración del presupuesto de capacitación ajustado al Plan Anual de capacitaciones, el cual debe completarse conjuntamente con la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal:

FORMULARIO NO.5**Presupuesto de capacitación**

Periodo: del _____ al _____

Recursos Humanos

Fecha de elaboración:

Facilitadores de la capacitación:

1. Salarios (tiempo completo): número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
2. Honorarios (medio tiempo): número de días, multiplicado por el honorario, multiplicado por el número facilitadores.
3. Viáticos: número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de facilitadores.
4. Alojamiento: numero de días multiplicado por la tarifa hotelera estandarizada en la zona
5. Transporte: distancia en Kms. a recorrer por precio por km.
6. Viajes: número de viajes, multiplicado por la tarifa de viaje ida y vuelta, multiplicado por el número de facilitadores.

Materiales, equipo e instalaciones:

1. Materiales de adiestramiento (órdenes): número de paquetes, multiplicado por el precio unitario.
2. Materiales de capacitación (duplicación). .. a)
Papel. b) Fotocopias.
3. Suministros para el adiestramiento: costo del artículo multiplicado por el número de participantes.
4. Alquiler de equipo: precio del alquiler, multiplicado por el número de días.
5. Local: alquiler diario, multiplicado por el número de días.
6. Otros

Participantes:

1. Viajes (ida y regreso del adiestramiento): tarifa de viaje ida y regreso, multiplicado por el número de participantes.
2. Viajes (relacionado con el adiestramiento): tarifa de viaje ida y regreso, multiplicado por el número de participantes.

3. Viáticos: tarifa diaria (local) multiplicada por el número de participantes. O tarifa diaria (no local) multiplicada por el número de participantes.

Secretariales y de oficina

1. Secretarias.
2. Suministros para secretarias.
3. Personal de apoyo.
4. Comunicaciones (cartas, llamadas por teléfono, fax, telegramas).
5. Refrigerios.

Actividades post-adiestramiento

1. Copias del informe.
 - a. Elaboración.
 - b. Copias.
 - c. Distribución.
2. Seguimiento.
 - a. viajes.
 - b. viáticos.
 - c. Salarios/Honorarios.
 - d. Preparación, duplicación y distribución de informes.
3. Evaluación.

viajes.	a.
viáticos.	b.
Salarios/Honorarios.	c.
Preparación, duplicación y distribución de informes.	d.

Paso 6. Elaboración de programación de eventos de capacitación.

Una programación de eventos de capacitación es de suma importancia para el personal y diferentes jefaturas, ya que existe una visualización de los eventos a ser impartidos y las fechas programadas. Recursos Humanos procede a elaborar la programación de los eventos de capacitación, utilizando el formulario siguiente:

FORMULARIO NO. 6

PROGRAMACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

PERIODO DEL _____ AL _____

N°	NOMBRE DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	DEPARTAME	NO. DE PARTICIPAN TES	FECHA PROGRAMADA	FACILITADO R O INSTITUCIÓN DE APOYO

Paso 7. Socialización del Plan anual de capacitación.

Recursos Humanos conjuntamente con la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal termina de formular el Plan Anual de Capacitación de la Municipalidad de San Rafael Cedros, en la cuarta semana de septiembre y lo presenta para el visto bueno del Alcalde o Síndico, quien lo someterá a la aprobación del Concejo Municipal, durante el mes de octubre.

Presentación y aprobación del plan de capacitación y programación de eventos.

Recursos Humanos conjuntamente con la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal dará a conocer a los jefes de Departamentos, el Plan anual de capacitación y la programación de eventos.

Seguimiento

Cada seis meses, el departamento de Recursos Humanos conjuntamente con la Unidad de Registro de la Carrera Administrativa Municipal se reunirá para evaluar el avance en la ejecución del Plan y los tiempos programados. Contará con indicadores de resultados debidamente formulados y socializados utilizando el formulario No. 8 “Evaluación de ejecución de eventos”.

Formulario No. 7

“Evaluación de ejecución de eventos”

Indicador. * Fórmula	Explicación del resultado obtenido.	Resultados por semestre.	
		1	2
Capacitaciones impartidas	Porcentaje de capacitaciones finalizadas en el tiempo establecido.		
Evaluaciones al desempeño mejoradas	Porcentaje de efectividad de las capacitaciones impartidas		
Desempeño de facilitadores	Porcentaje de facilitadores con desempeño satisfactorio		
Efectividad de las capacitaciones en la atención al usuario	Porcentaje de efectividad de las capacitaciones en la atención al usuario		