

# ALCALDIA MUNICIPAL DE ARAMBALA, DPTO. DE MORAZÁN.-



## MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Aprobado y Actualizado por:  
El Honorable Concejo Municipal de la Ciudad de Arambala y Equipo Técnico Municipal.  
CON APOYO y ASESORIA DE:



MAYO DE 2014



## ÍNDICE

No	APARTADO	PAGINA
1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVOS	4
3.	BASE LEGAL	5
4.	BASE TEÓRICA	7
5.	METODOLOGÍA	8
6.	ELEMENTOS DE POLÍTICA	9
7.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	10
8.	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	11
9.	TIPOS DE CAPACITACIÓN	13
10.	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	16
11.	PLAN O PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN	21
12.	ANEXOS	27

## ***1. Introducción***

**E**l Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Municipalidad de Arambala 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/as municipales de carrera, que contribuyen al cumplimiento eficiente de los requerimientos de un cargo o puesto dentro de la Administración Municipal en cumplimiento de las tareas y funciones que tienen asignadas según el perfil establecido en el manual descriptor de cargos y categorías de la municipalidad .

La definición de las especificidades del manual se desprenden de un proceso de diagnóstico y profundización de conocimientos sobre la realidad administrativa de la Municipalidad, sus empleados/as, así como del Concejo Municipal y quienes desempeñan funciones de dirección. Es de destacar, que un elemento importante de referencia para la construcción de este manual ha sido las orientaciones y consideraciones vertidas en los Manuales Genéricos que para estos efectos puso a disposición la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador COMURES.

El manual en su contenido establece sus objetivos particulares, su base legal, base teórica, elementos de política, el ámbito de aplicación, los tipos de capacitación, identificación de necesidades de capacitación, y las regulaciones y pautas operativas para el diseño e implementación de planes y programas de capacitación de la Municipalidad de Arambala.

Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y ha sido elaborado con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través de la gestión de la Fundación DEMUCA y con asesoría y apoyo técnico del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), en el marco del acompañamiento a los procesos de fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades.

## ***2. Objetivos***

### **2.1. 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 la Municipalidad de Arambala para el eficiente y efectivo ejercicio de sus tareas y responsabilidades establecidas en el manual descriptor de cargos y categorías.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Regular el diseño y puesta en marcha de los planes y programas de capacitación organizados y ejecutados por la Municipalidad que favorezcan el desarrollo de la carrera administrativa municipal.
- 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***

La base legal del Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, está sustentada en las diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades en cuanto a su organización y funcionamiento.

A continuación se establece el marco jurídico regulatorio de la estructura organizativa fundamental de la Municipalidad en atención a las competencias, facultades, atribuciones y obligaciones inherentes al que hacer municipal.

Item N°	Normativa Legal	Artículos
1	Constitución de la República de El Salvador	40 inciso 1°
2	Código Municipal	4 numeral 30
3	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	1, 47, 49 inciso 1°, 50, 59 numeral 11,

## 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 dichos 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 en las áreas municipales siguientes:

- a) Trabajo administrativo
- b) Desarrollo de personal
- c) Ambiente de trabajo
- d) Atención al público

- 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 de quienes direccionan la gestión del municipio.

## ***5. Metodología***

El proceso de diseño del manual ha transcurrido por los momentos siguientes:

- Organización interna del proceso de actualización y definición de un programa de actuación que asegurara la participación de los referentes de las distintas unidades de la Municipalidad.
- Revisión y análisis de los manuales genéricos para la gestión administrativa municipal basados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal brindados por la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.
- Diagnóstico de la anterior estructura organizativa con la finalidad de identificar los nuevos elementos y consideraciones del personal de dirección de la Municipalidad.
- Análisis de una propuesta estructurada a partir de lo establecido por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes relacionadas: así como teniendo como fundamento los principios básicos de administración y el desarrollo de recursos humanos.
- Definición y validación técnica del contenido y estructura del presente manual
- Validación y aprobación de la actualización por parte del Concejo Municipal.
- Socialización con el personal a efecto de propiciar el apropiamiento y operativización de las nuevas disposiciones administrativas y opciones de desarrollo de carrera.



## ***6. Elementos de política***

La Municipalidad de Arambala 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 enseñanza y aprendizaje continuo. Se trata de un proceso que permita la creación colectiva de nuevas capacidades (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 que en consecuencia suman a los propósitos estratégicos de la Municipalidad.
- Todo empleado/a de la Municipalidad independiente de su nivel funcional o situación con respecto a 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 funcional al que pertenece; así como con el manual del Sistema retributivo.

## ***7. Ambito de aplicación***

El presente Manual sobre Políticas, Planes y programas de Capacitación es de aplicación a todo el personal eventual y de carrera de la Municipalidad de Arambala, 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 y de acuerdo a las definiciones que se detalla 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 tendentes 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.

Los niveles funcionariales identificados han de constituir para efectos de aplicación del presente manual, puntos de referencia para la definición de necesidades y actividades de capacitación de personal, en la medida en que la pertenencia de un cargo a un nivel.

## ***8. Revisión y Actualización***

Este manual será revisado y actualizado anualmente durante los últimos seis meses del año y ha de transitar por los momentos siguientes:

- Identificación de la necesidad o demanda de adecuación del contenido y/u orientaciones del Manual a partir de hechos y condiciones de la realidad institucional que así lo demandan.
- Decisión del Concejo Municipal de llevar a cabo la revisión del contenido relacionado con las necesidades y demandas detectadas por el personal de dirección o el Concejo Municipal
- Planificación y organización del proceso de revisión del manual, el cual será una responsabilidad de la unidad encargada del personal y la administración del mismo.
- Diseño de propuesta de ajustes y adecuaciones al manual, así como su presentación al personal técnico y jefaturas designado por el Concejo Municipal para dicho fin.
- Análisis y aprobación de los ajustes y adecuaciones al manual por parte del Concejo Municipal.
- Socialización de los ajustes y adecuaciones realizadas al manual para dar a conocer las implicaciones operativas técnico administrativas que de ellas deriven y faciliten su puesta en marcha e impacto en la gestión municipal.

En cada uno de los momentos identificados será de importancia especial la participación y aportes que puedan realizar los miembros de la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.

## ***9. Tipos de Capacitación***

La Municipalidad de Arambala 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 y para efectos de definición y orientación de los procesos se identifican los tipos de capacitación siguientes:

### **a. Capacitación Inductiva**

Será la que ha de facilitar la integración del nuevo/a 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 ésta, en tal caso se organizarán programas de capacitación para postulantes y se seleccionarán 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**

Está 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/la 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 trabajo de la Municipalidad.

## 10. Identificación de Necesidades de Capacitación

Para la Municipalidad de Arambala, la identificación de necesidades de capacitación del personal se llevará a cabo por medio del diagnóstico del desempeño del personal y de los sistemas de trabajo, será por medio del mismo y su actualización que 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/las empleados/as .

Se considerará que existen necesidades de capacitación, instrucción y orientación 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 LAS 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 ahí 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 compenetrarse 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 de la Municipalidad.

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 será de orden indispensable tener en consideración 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 aptitudes del empleado que desempeña el cargo. Esta ofrecerá la oportunidad a los superiores jerárquicos ofrecer aclaraciones y ampliaciones que permitan al empleado/a dimensionar de manera más precisa las implicaciones de su trabajo y los alcances de sus responsabilidades.

#### 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 ha de ser una de las técnicas más usadas para detectar las necesidades de capacitación del personal. Esta técnica será aplicada haciendo uso de una lista de chequeo que facilite el registro y garantice que este sea priorizado y definido previamente para reducir la aplicación de criterios subjetivos y valoraciones arbitrarias sobre el desempeño de una persona determinada dentro de la Municipalidad.

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 anual de Capacitación***

Los planes de capacitación de personal de esta Municipalidad se han de elaborar anualmente por parte de la unidad encargada de la administración de los recursos humanos o el designado por el Concejo Municipal, 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.
- La multiplicación de conocimientos de los/las 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 sustentarse en las regulaciones básicas siguientes:

- Todo/a empleado/a 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 siendo objeto de amonestación, en el marco del procedimiento que regula el reglamento interno en lo relativo a desacato de instrucciones.
- La selección de los participantes ante 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 quince días luego de finalización.
- Toda capacitación adquirida por el/la 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.

## MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

---

- 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 de referencia como las siguientes:

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

No	CONTENIDOS DE REFERENCIA
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	Trabajo en equipo
6	Identidad institucional
7	Conocimientos básicos de equipo de computación y equipo de oficina.

## MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

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.

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

No	ÁREAS DE REFERENCIA PARA PROCESOS DE ESPECIALIZACIÓN
1	Policía Municipal
2	Contabilidad Gubernamental Municipal
3	Registro y Control Tributario Municipal
4	Registro y Control de Catastro Municipal
5	Cuentas Corrientes Municipales
6	Recuperación de Mora Tributaria Municipal
7	Adquisiciones y contrataciones Municipales
8	Gestión Ambiental Municipal
9	Gestión de la Unidad Municipal de la Mujer
10	Registro del Estado Familiar Municipal
11	Servicios Públicos Municipales

## MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

---

12	Servicios de Aseo Público Municipal
13	Administración de Mercados Municipales
14	Administración de Cementerios Municipales
15	Pavimentación y Adoquinado de Calles Municipales
16	Gestión de Sistemas Municipales de Agua Potable
17	Administración de Centros Recreativos Municipales
18	Mantenimiento de Parques y Zonas Verdes
19	Administración y manejo de Rellenos Sanitario
20	Promoción de Empleo Municipal
21	Proyección Social y Participación Ciudadana

## 12. *Anexos*

12.1- MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE/A

12.2-MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

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

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

Sr/Sra. \_\_\_\_\_  
Gerente/ Jefe/Encargado/a de \_\_\_\_\_  
Presente

Estimado/a Señor/a \_\_\_\_\_  
Saludándole y solicitándole por este medio que para el desempeño el cargo de \_\_\_\_\_ en la unidad \_\_\_\_\_ se me otorgue 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

# MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

## 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 CARGO 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) <input type="checkbox"/>	
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)	
-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"/>	

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

Elaborado por el equipo técnico



F [Signature]  
Juan José Iglesias Santiago  
Contador Municipal

F [Signature]  
María Isabel Acevedo Ramírez  
Primera Regidora Propietaria

F [Signature]  
Edis Inocente Díaz de Gómez  
Jefa Reg. Estado Familiar

F \_\_\_\_\_  
Rosa Aminta Morales de Medrano  
Asesora Legal ISDEM



Aprobado por el Concejo Municipal:

F [Signature]  
Juan José Amaya Amaya  
Alcalde Municipal



F [Signature]  
Felicito Gómez Benítez  
Síndico Municipal



F [Signature]  
María Isabel Acevedo Ramírez  
Primera Regidora Propietaria

F [Signature]  
Neftalí Argueta Ramos  
Segundo Regidor Propietario

F \_\_\_\_\_  
José Joel Amaya Díaz  
Primer Regidor Suplente

F [Signature]  
Filadelfo Chicas Hernández  
Segundo Regidor Suplente

F [Signature]  
Emilia García Ventura  
Tercer Regidora Suplente

F [Signature]  
María Simona Benítez  
Cuarto Regidora Suplente