



# MANUAL GENERICO

## POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS MUNICIPALES.

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL



SAN SALVADOR, EL SALVADOR, NOVIEMBRE DE 2014

## INDICE

No	APARTADO	PAGINA
	INTRODUCCION	3
1	OBJETIVOS	4
2	MARCO LEGAL	5
3	LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR	8
4	UTILIDAD DE LA CAPACITACION	9
5	AMBITO DE APLICACIÓN	10
6	TIPOS DE CAPACITACION	10
7	MODALIDADES DEL DESARROLLO DE LA CAPACITACION	12
8	NIVELES FUNCIONARIALES DE LA CAPACITACION	13
9	AREAS DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	14
10	METODOS PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	16
11	METODOLOGIA DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CAPACITACION	17
12	ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACION	19
13	GLOSARIO	21
14	ANEXOS	22

## **INTRODUCCION**

El Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación es una herramienta para la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados y funcionarios públicos municipales, 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 en correspondencia con el perfil establecido en el manual descriptor de cargos de la municipalidad.

Este manual está basado en los aspectos legales de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras regulaciones relacionadas.

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

En general el Manual ofrece un marco conceptual y operativo que ha de orientar a las 262 municipalidades de la República de El Salvador sobre el establecimiento de las herramientas particulares a partir de sus realidades técnicas, administrativas y financieras.

Es importante aclarar que en el presente documento, las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el mismo, que se aplican al género masculino; se entenderán, comprenderán y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

# 1. OBJETIVOS

## Objetivo General

**El Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación** de los funcionarios de la Carrera Administrativa Municipal tiene como propósito fundamental, promover y avanzar hacia el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal, por medio de la facilitación de los conocimientos necesarios y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, y subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño de conformidad al **Artículo 47** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, basándose en el perfil requerido y actualizado en el Manual Descriptor de Cargos de la municipalidad.

Para garantizar el cumplimiento de los siguientes objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales.

## Objetivos Específicos

- Fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes de los funcionarios y empleados de las Alcaldías Municipales para el buen ejercicio de sus competencias y funciones.
- Fortalecer la capacidad administrativa, financiera y técnica de las municipalidad
- Favorecer el cumplimiento eficiente de las labores establecidas para los diferentes cargos y el cumplimiento de los procesos en la prestación de los servicios.
- Motivar y desarrollar de manera integral a los empleados públicos municipales, procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la municipalidad y contribuir así una gestión municipal moderna y transparente.

## **2. MARCO LEGAL**

### **2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

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

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

### **2.2 CÓDIGO MUNICIPAL**

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

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

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

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

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

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

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

#### Equidad de género

**“Art. 1-A. Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en la presente Ley, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.”**

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

#### Objetivos de la Capacitación

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

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

#### Planes de capacitación y obligatoriedad

**“Art. 49. 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**

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

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

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

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

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

El derecho del servidor 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 los medios para su capacitación y actualización, estos medios pueden ser: cursos, seminarios, talleres, conferencias entre otro. El Art. 1 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece en uno de sus objetivos el ofrecimiento a los servidores públicos 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 municipales que convierte la relación laboral en el propósito común de servir mejor a la comunidad

### **3. LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR**

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajador 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, la mejora continua del personal y la institución representa un avance en el proceso de modernización.

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

La demanda de capacitación surge en el momento en que hay diferencia entre lo que los empleados 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.

#### 4. UTILIDAD DEL MANUAL

Los beneficios de la capacitación de los empleados públicos se encuentran en los siguientes aspectos de la vida municipal.

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

**a) Trabajo Administrativo:** contribuye 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 en el marco de la relación entre lo que la institución espera del empleado y lo que ésta puede hacer para contribuir a hacer efectiva dicha pretensión y eficiente el desempeño del empleado.

**b) Desarrollo de Personal:** tanto a nivel individual como colectivo la capacitación ofrece al personal herramientas actualizadas y modernas que le permiten realizar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mayor calidad lo que favorece un estado anímico de satisfacción. La capacitación sistemática y regulada ubica 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, que 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 autovaloración del trabajo desempeñado. Se ve potenciada la coordinación y promueve la integración efectiva de grupos de trabajo.

**d) Atención al Público:** uno de los principales beneficios que aporta la capacitación es el mejoramiento de la calidad de los servicios de la administración municipal a la comunidad, ya que favorece la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta la población ante las municipalidades, lo cual redundará en la imagen de la institución y quienes direccionan la gestión municipal.

## **5. AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente **Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación** es de aplicación para todo el personal de las Alcaldías del nivel de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

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

## **6. TIPOS DE CAPACITACION**

La capacitación tiene distintas formas según sean los requerimientos de desarrollo de los empleados públicos, esta puede 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 adquiere diversas características de acuerdo con el área, especialidad, número de participantes, niveles de conocimiento, funciones y responsabilidad de los empleados que lo reciben.

Las clases de capacitación consisten en los distintos enfoques y objetivos que ésta persiga, con base en las características del personal que va a participar en ella, de allí que el tipo de enseñanza, instrucción e información difieran en todos los casos.

Los tipos de capacitación más comunes son.

### **6.1. Capacitación inductiva**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador a su ambiente de trabajo en particular.

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

### **6.2. Capacitación preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, dado 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.

### **6.3. Capacitación correctiva**

Orientada a solucionar problemas de desempeño, en este caso su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores. Pero también los diagnósticos de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

### **6.4. Capacitación para el desarrollo de la carrera**

Esta actividad se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orienta a facilitar que los trabajadores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad de los trabajadores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en la cual la municipalidad puede diversificar sus actividades productivas a partir de sus nuevas competencias.

### **6.5. Instrucción técnica y adiestramiento**

Es la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas de los empleados públicos municipales que les permitan efectuar en mejores condiciones el trabajo cotidiano, elevando la calidad y eficiencia de su labor.

### **6.6. Enseñanza profesional**

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

### **6.7. Motivación y desarrollo**

Es la capacitación complementaria al trabajo que desarrolla el trabajador municipal o bien aquella que le sirve para mejorar sus conocimientos generales y sus habilidades en otras áreas culturales, educativas y laborales, así como para elevar su calidad de vida.

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las modalidades que en el siguiente apartado se detallan.

## **7. MODALIDADES DEL DESARROLLO DE LA CAPACITACION**

Se entenderá por modalidades del desarrollo de la capacitación a las opciones de capacitación según el objetivo que se persiguen por medio de la misma. A continuación se presentan las más empleadas:

### **7.1. Formación:**

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

### **7.2. Actualización:**

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de avances científicos y tecnológicos en una determinada actividad.

### **7.3. Especialización:**

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollarse habilidades respecto a un área determinada de actividad.

### **7.4. Perfeccionamiento:**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales o de gestión.

### **7.5. Complementación:**

Su propósito es reforzar la formación de un trabajador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandadas por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

## **8. NIVELES FUNCIONARIALES DE LA CAPACITACION**

Los participantes de la capacitación son todos los empleados municipales que se les ofrece ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades técnicas en el desempeño de sus labores mediante la capacitación, es decir todos los servidores públicos regulados en los Artículos 6,7,8,9, de la Ley de La Carrera Administrativa Municipal.

### **Nivel de Dirección**

Pertenecen los empleados públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

### **Nivel Técnico**

Pertenecen los empleados públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

### **Nivel de Soporte Administrativo**

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

### **Nivel Operativo**

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

## **9. AREAS DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

La identificación de necesidades de capacitación cuyo resultado es el diagnóstico del desempeño del personal y de los sistemas de trabajo, por medio del cual se reconoce la problemática administrativa y los medios de capacitación que tienden a resolverla, y consiste en identificar la diferencia que existe entre lo que requiere un cargo según el perfil del cargo detallado en el manual descriptor de cargos para su eficiente y efectivo desempeño, y lo que en un momento determinado un empleado está haciendo en el desempeño del mismo. Las diferencias entre ambas situaciones pautarán las necesidades de capacitación u otras medidas de orden correctivo o formativo.

La identificación de necesidades de capacitación es muy importante, ya que ello permite reconocer las áreas donde se necesita mejorar y actualizar el conocimiento necesario para el desempeño eficiente.

La necesidad de capacitar a los empleados y funcionarios municipales puede presentarse ante situaciones tales como: retraso en la ejecución del trabajo y el cumplimiento del trabajo, 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 del Gobierno Municipal, insuficiencia en los métodos de atención al público, deficiencia en la distribución, vigilancia, y supervisión de órdenes, ineficiencia o negligencia de los servidores públicos, aplicación de métodos y procedimientos administrativos.

Cada una de estas situaciones se puede atender, 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.

Las necesidades de capacitación generalmente se manifiestan en los siguientes aspectos:

### **9.1. En la organización, sistemas y procesos administrativos**

La organización interna incluye la estructura administrativa de la municipalidad, que es el conjunto de dependencias que llevan a cabo la gestión municipal, por medio del cumplimiento de las atribuciones y funciones de cada área ejercidas a través del personal que allí labora.

Los sistemas administrativos se refieren a los métodos de trabajo, procedimientos, formas de trámite y atención de las actividades de cada área.

En este aspecto, las necesidades de capacitación pueden identificarse cuando el personal ejecuta sus actividades sin una adecuada coordinación o una orden precisa que se manifiesta en la realización 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 puede contemplarse las necesidades de capacitación desde una concepción preventiva, como las que se determinan por medio del comparativo entre el perfil del puesto en su relación directa con el perfil del ocupante.

### **9.2. En el desempeño del puesto**

En este sentido, las necesidades de capacitación se determinan a partir de la evaluación del desempeño, dado que el puesto es la adscripción normal de un empleado 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 este 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. 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.

### **9.3. En la integración del personal a los objetivos del municipio**

Se refiere a la motivación y desarrollo integral de los empleados municipales y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados, funcionarios 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 servidores públicos debería ser el desempeño eficaz, eficiente, responsable, profesional y ágil de las tareas que tiene encomendadas, para contribuir desde la especificidad de su cargo a la consecución de dichos objetivos.

Cuando el empleado municipal no hace suyas las finalidades del municipio se requiere de una instrucción o enseñanza que lo motive a compenetrarse con sus responsabilidades y a elevar su rendimiento para abonar a los propósitos generales.

### **9.4. 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 pueden presentarse cuando se observe irregularidades como las siguientes: trato inadecuado al público, deficiencia o actitudes inadecuadas para brindar la orientación e información necesaria para la realización de gestiones y pagos, entre otras.

## **10. METODOS PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION**

Al tratar de detectar necesidades de capacitación se ha de considerar los aspectos siguientes:

- Objetivos estratégicos institucionales en su relación con las funciones de la unidad a la que se encuentra adherido un cargo determinado.
- Requisitos habilidades, conocimientos, actitudes necesarias para el desempeño eficiente del cargo que ocupa actualmente el empleado.
- Métodos y procedimientos que se emplean para desempeñar las tareas del cargo que ocupa.

Solo entonces se podrá decir que se ha identificado una necesidad de capacitación, dado que ello permitirá establecer la diferencia entre los requisitos que exigen el cargo y las habilidades actuales que posee el ocupante de ese cargo, y si el desempeño está contribuyendo a los objetivos operativos de la unidad y estratégicos de la municipalidad.

Ahora bien, hay varios métodos empleados para llegar a identificar estas necesidades, dentro de ellos los más adecuados son:

### **La Evaluación del Desempeño**

Esta es una herramienta muy útil que arroja verdaderos resultados así por ejemplo, se puede visualizar si un empleado está desempeñando sus tareas con un nivel menor al requerido, por carecer de conocimiento para realizarlo mejor o falta de motivación personal.

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

Esta sirve para saber si el empleado 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 empleados, 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.

## **11- METODOLOGIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL**

### **Proceso de Elaboración**

#### **Paso 1: Diagnóstico de la situación del programa de capacitación**

El establecimiento del diagnóstico de la situación de capacitación y la forma en que se ha venido administrando en la municipalidad, es importante para el diseño de una propuesta de manual, que aproveche las experiencias y conocimiento desarrollado por la municipalidad. Es importante definir instrumentos para levantar toda la información necesaria con el personal involucrado en los procesos de capacitación..

#### **Paso 2: Definición del programa de capacitación**

Las municipalidades y demás entidades municipales están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación Municipal 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 la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por tanto deben de contar con un programa de capacitación.

El manual y/o programa de capacitación ha de responder a tres condiciones básicas como son: a) las condiciones administrativas, técnicas y financieras de la municipalidad; b) a las necesidades que presenta el personal y cuya satisfacción ha de contribuir a mejorar la calidad de la gestión y c) a las oportunidades de superación personal y profesional que cada empleado tiene derecho.

#### **Paso 3: Definición del funcionamiento del programa de capacitación**

Para definir un programa de capacitación y que este funcione adecuadamente, debe de contener los siguientes elementos:

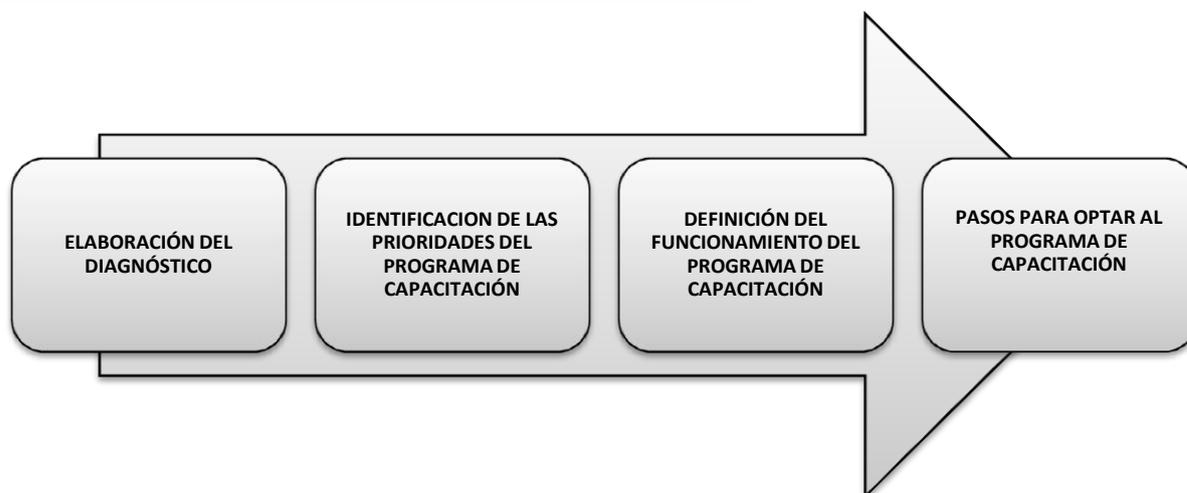
- Identificación de políticas de capacitación
- Estrategias
- Detección de necesidades de capacitación
- Objetivos
- Justificación
- Selección de temas, tipos de capacitación y duración de las mismas
- Ámbito de aplicación y cobertura
- Duración
- Responsabilidad institucional
- Costos y financiamiento

**Paso 4: Elementos a considerar en la organización del proceso para optar a una capacitación:**

- a) Estar registrado o inscrito en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal
- b) Que las opciones de capacitación estén debidamente programadas y consideradas dentro de un plan anual de capacitación, que considere la relación entre los objetivos y funciones de la unidad y los objetivos estratégicos de la municipalidad.
- c) Que exista una evaluación previa que le recomiende la capacitación para efectos de mejora del trabajo desarrollado por un empleado determinado o que exista una solicitud explícita.
- d) Que el Concejo Municipal conozca y de trámite a los procesos y solicitudes de capacitación, ya sea a nivel interno o por medio del Centro de Formación Municipal del ISDEM, COMURES u otras fuentes privadas que estime conveniente.
- e) El registro oportuno dentro del expediente de cada empleado, los créditos académicos alcanzados tanto de procesos de capacitación e instrucción recibidos a nivel local y nacional incluyendo las copias de los diplomas recibidos
- f) El Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal ha de enviar una copia de esta actualización del empleado, al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal; según lo establecido en el Artículo 50 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 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.
- g) De vital importancia será la posterior medición de los resultados e impactos derivados de la capacitación recibida por el empleado en su relación con el cargo y los fines de la institución. Este aspecto ha de considerarse en el proceso de evaluación del desempeño planteado en el manual del mismo nombre.

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

## Esquema de flujo del proceso de elaboración del manual



## **12.- ELABORACION DE PLAN ANUAL DE CAPACITACION**

Un plan de capacitación es el instrumento que permite programar y orientar las respuestas a la estimación de necesidades de instrucción, conocimiento y actualización de los servidores públicos municipales.

El plan de capacitación es un instrumento de gran importancia y los elementos que ha de tenerse en consideración para su realización son los siguientes:

- 1. Introducción:** Presentación general del plan, sus propósito y contenidos
- 2. Objetivos:** Se plantearán objetivos generales y específicos del plan
- 3. Justificación:** Se relatan las razones y motivos de plan y sus contenidos
- 4. Metodología:** Describir los pasos que se seguirán para ejecutar el plan y cada una de sus actividades, teniendo en cuenta las diferentes modalidades de capacitación.
- 5. Diagnóstico de necesidades de capacitación:** en este apartado se consignarán las necesidades de capacitación detectadas y prioritarias a atender con el plan, cuyas fuentes serán las evaluaciones del desempeño, la observación en el desempeño del cargo y la entrevista con el empleado.
- 6. Actividades:** mencionar cada una de las actividades que se desarrollarán previo, durante y posterior a la ejecución de los cursos de capacitación.
- 7. Cronograma de actividades:** Se reflejan los tiempo de cada curso para cada grupo o persona, los horarios de ejecución, al igual el tiempo en que serán ejecutadas las actividades previas, durante y después de los cursos de capacitación.
- 8. Presupuesto:** Mostrar el costo y la fuente de la capacitación.
- 9. Evaluación del Plan:** este apartado recogerá las modalidades por medio de las cuales se ejecutará el seguimiento y evaluación de los procesos para asegurar que se cumplan los propósitos específicos de cada curso.

Las Municipalidades y demás entidades municipales están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación Municipal 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 la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

La capacitación posibilita la consecución de los objetivos contemplados en los planes estratégicos y operativos de las municipalidades; mediante los procesos de capacitación se consigue actualizar, enriquecer y perfeccionar los conocimientos de los funcionarios que prestan sus servicios en las municipalidades.

Aquellos procesos de capacitación planificados, organizados y ejecutados de forma directa por la municipalidad podrán ser financiados directa o indirectamente y de acuerdo a como esta convenga con la contraparte ejecutora y en apego a las Leyes relacionadas, sin embargo su ejecución serán informados al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal para efecto de que sean debidamente adjuntados al expediente personal de cada empleado.

Las capacitaciones en forma general pueden clasificarse en el proceso de formación de carrera en tres categorías que son:

**1-LO QUE TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES DEBEN SABER:** Los temas incluidos se refieren a los conocimientos básicos que toda persona que se desempeñe en el servicio público municipal debe saber; por ejemplo: Atención al Público, Marco Legal Municipal y Trabajo en Equipo.

**2-TODO LO QUE LOS SERVIDORES PUBLICOS MUNICIPALES DEBEN SABER PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO:** Esta categoría incluye los temas, que de acuerdo a los medios de evaluación del desempeño requiere un servidor público municipal para mejorar su rendimiento, así por ejemplo, un auxiliar que no domina el programa Excel presenta una deficiencia para desempeñarse eficientemente en su cargo, o una asistente administrativa que no tiene conocimientos técnicos sobre el manejo de archivos posiblemente mostrará deficiencias, etc.

**3-LO QUE DEBEN SABER PARA ESPECIALIZARSE EN EL AREA DE DESEMPEÑO:** se refiere a aquella capacitación especializada, que debe saber un funcionario municipal para realizar tareas específicas y especiales dentro de su cargo, por ejemplo, si el Técnico en Medio Ambiente, es un ingeniero agrónomo y le interese una maestría o un diplomado en el manejo del recurso agua, pues de esta forma podría elevar su especialización de Carrera Administrativa Municipal.

De esta forma le daremos, a los servidores públicos municipales de hacer de su ocupación y el desempeño de un cargo, una carrera en la que se puede especializar en asuntos de su mayor interés. Esto servirá como motivación de progreso y mejora personal.

### 13. GLOSARIO:

SIGLAS Y CONCEPTOS	DEFINICION
COMURES	CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DELA REPÚBLICA DE EL SALVADOR
ISDEM	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
FUNDEMUCA	FUNDACION PARA EL DESARROLLO LOCA Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE CENTROAMERICA Y EL CARIBE
AECID	AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
LCAM	LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
CAM	CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
ORGANIZACION FUNCIONAL	SE REFIERE AL ORDENAMIENTO INSTITUCIONAL EN QUE SE ENCUENTRAN DISPUESTAS LAS DIFERENTES UNIDADES QUE CONFORMAN UNA ORGANIZACIÓN Y SUS RELACIONES A PARTIR DE LOS DIFERENTES NIVELES Y FUNCIONES.
CARGO	ES EL TRABAJO TOTAL ASIGNADO A UN TRABAJADO CONSTITUIDO POR UN CONJUNTO DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE LLEVA A CABO LA COMPARACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO O EMPLEADA Y LOS ESPERADO A PARTIR DE LOS ESTABLECIDO EN EL DESCRIPTOR DEL CARGO, QUE LLEVA FINALMENTE AL ESTABLECIMIENTO DE UNA CALIFICACIÓN CUANTITATIVA Y/O CUALITATIVA.
POLÍTICA INSTITUCIONAL	SON UN CONJUNTO DE DIRECTRICES DE ACTUACIÓN GENERAL QUE EXPRESAN LOS OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y PRIORIDADES CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN SE COMPROMETE.
ESTRATEGIA	ES UN CONJUNTO DE MEDIDAS Y ACCIONES PRIORITARIAS A TOMAR DE FORMA ORGANIZADA PARA LA CONSECUCCIÓN DE UN O MAS OBJETIVOS SUPERIORES.
CAPACITACIÓN	PROCESO POR MEDIO DEL CUAL SE DOTA A LOS EMPLEADOS DEL CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS PARA MEJORAR EN CALIDAD Y CANTIDAD EL TRABAJO QUE REALIZA EN EL DESEMPEÑO DE UN CARGO EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
DESCRIPTOR DE CARGO	ES LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO A PARTIR DE SU NOMINACIÓN FORMAL, UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, SUS RELACIONES, OBJETIVOS, FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA, HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL MISMO.
NIVELES FUNCIONARIALES	LOS SEGMENTOS EN LOS QUE DE ACUERDO A LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL SE HAN DE DISTRIBUIR EL CONJUNTO DE CARGOS QUE POSEE LA MUNICIPALIDAD SEGÚN LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA CARGO.
CATEGORÍAS	LAS TRES OPCIONES DE ASCENSO Y/O MEJORA GENERAL A LAS QUE PUEDE ASPIRAR UN EMPLEADO MUNICIPAL DE CARRERA, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO Y OTROS MERITOS Y EXPERIENCIAS LABORALES Y ACADÉMICAS.
SISTEMA RETRIBUTIVO	ES EL CONJUNTO DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS, TÉCNICAS Y FINANCIERAS QUE LA MUNICIPALIDAD HA DE ORGANIZAR PARA ASEGURAR LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS OPCIONES DE MEJORA CONTINUA Y PROGRESIVA QUE LOS EMPLEADOS HAN DE TENER COMO DERECHO DENTRO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

## **14- ANEXOS**

### 14.1-MODELO DE MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ANUAL

**14.1 .EJEMPLO DE MATRIZ DE PLANIFICACION OPERATIVA ANUAL DE CAPACITACION DE PERSONAL  
DE LA MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_**

<b>Nivel Funcionarial</b>	<b>Cargo</b>	<b>Curso de capacitación</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable de Ejecución</b>	<b>Costo de la capacitación</b>	<b>PERIODO DE EJECUCION</b>
Nivel de Dirección	Gerente General	Administración de Recursos Humanos	3 Meses 1 Sesión cada ocho días, con duración de 4 horas, días sábado	COMURES	\$ 300.00	Febrero-abril 2014
Nivel Técnico	Jefe de Medio Ambiente	Montaje y desarrollo de plantas de compostaje	3 Meses 1 Sesión cada ocho días, con duración de 4 horas, días sábado	ISDEM	\$ 400.00	Mayo-julio 2014
Nivel de Soporte Administrativo	Asistente del Registro Municipal de la Carrera Administrativa	Manejo y administración de archivos y bases digitales	2 Meses 2 Sesión cada ocho días, con duración de 4 horas, días jueves y sábados	Agencia Internacional X	\$ 400.00	Septiembre-octubre 2014
Nivel Operativo	Jefe de Jardines y Parques	Ornamentación y cuidado de plantas tropicales	2 Meses 2 Sesión cada ocho días, con duración de 4 horas, días jueves y sábados	Empresa Privada "X"	\$ 500.00	Septiembre-octubre 2014
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 1,600.00</b>	

**NOTA: ESTA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEBERÁ RESPONDER A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ANUALES IDENTIFICADAS EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, CUYAS FUENTES SE ESPECIFICAN EN EL APARTADO 11.**