



**MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE  
CAPACITACIÓN  
AÑO 2019**

## INDICE

No	APARTADO	PAGINA
1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVOS	4
3.	BASE LEGAL	5-7
4.	BASE TEÓRICA	8-9
5.	METODOLOGÍA	10
6.	ELEMENTOS DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL	11
7.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	12
8.	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	13
9.	TIPOS DE CAPACITACIÓN	14-15
10.	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	16
11.	FUENTES DE NECESIDADES DE CAPACITACION	17-19
12.	PLAN O PROGRAMAS DE CAPACITACION	20
13.	EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION	21-22
14	AREAS PROGRAMÁTICAS DE CAPACITACION	23-24
15.	ANEXOS	25-28

## INTRODUCCIÓN

El Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Municipalidad de San Pablo Tacachico 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 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 de la Municipalidad.

Este manual está basado en los aspectos legales de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras regulaciones relacionadas tanto de orden nacional como locales e internas de la Municipalidad.

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 San Pablo Tacachico.

## 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 empleados de la Municipalidad de San Pablo Tacachico para el eficiente y efectivo ejercicio de sus tareas y responsabilidades establecidas en el manual descriptor de cargos.

### 2.2 Objetivos Específicos

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

## **BASE LEGAL**

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

CAPITULO II DERECHOS SOCIALES, sección II relativa al trabajo y seguridad social de los trabajadores, en su Art. 40 inciso 1º.-“Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.”

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

### **3.2 CÓDIGO MUNICIPAL**

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

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

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

Existen varias disposiciones en la Ley 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

## MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

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.”

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 solamente un personal de las municipalidades bien capacitado en forma continua puede garantizar, como dice la Ley misma, la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal.

### **Objetivos de la Capacitación**

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

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

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

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

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

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

### REGISTRO DE LAS 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.”

#### **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 es 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 de la Municipalidad que convierte la relación laboral en el propósito común de servir mejor a la comunidad.

### BASE TEORICA

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 al 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 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 dichos empleados.

La demanda crítica de capacitación surge en buena medida 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.

Los beneficios de la capacitación de los empleados 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 y lo que esta

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

## **METODOLOGÍA**

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

-Organización interna del proceso de actualización y definición y definición de un programa de actuación que asegurará 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.

-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.

-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 operatividad de las nuevas disposiciones administrativas.

### ELEMENTOS DE LA POLITICA INSTITUCIONAL

La Municipalidad de San Pablo Tacachico tiene como elementos de política institucional para orientar los procesos de capacitación los siguientes:

- La capacitación constituye un medio de apoyo que busca generar en los funcionarios cambios significativos en las formas de pensar, sentir y actuar, a través de un proceso de aprendizaje continuo. Se trata de un proceso que permita la creación colectiva de capacidades nuevas (no sólo una suma de capacidades individuales) en función de los propósitos institucionales, traducidos en la consecución de los objetivos del Plan de Capacitación de esta Municipalidad.
- Todo empleado de la Municipalidad independiente de su nivel funcional o situación con respecto al grado de confianza y actividad desarrollada tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Por medio de la capacitación se orientará el fortalecimiento del compromiso de los empleados 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 funcionarios, 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 porque la mejora salarial y estímulos se vinculan al cumplimiento de méritos y requisitos de capacitación para cada cargo laboral.

### **AMBITO DE APLICACIÓN**

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

#### **Nivel de Dirección:**

Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de esta Municipalidad.

#### **Nivel Técnico:**

Pertenecen los empleados 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.

## **REVISION Y ACTUALIZACION**

Este manual será revisado y actualizado cada tres años (o sea cada Administración).

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

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

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

### TIPOS DE CAPACITACION

La Municipalidad de San Pablo Tacachico por medio del presente manual ha de propiciar y poner en marcha planes de capacitación según sean los requerimientos de desarrollo de los empleados, 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 convocados 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 empleados que reciban la capacitación.

El empleado que se niegue a participar en las capacitaciones, su falta, está normada en el Reglamento Interno de ésta Municipalidad.

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

#### a. Capacitación Inductiva

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

Normalmente se desarrollará como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta, en tal caso se organizarán programas de capacitación para postulantes y se 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 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 trabajadores 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 trabajadores a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en la cual la municipalidad puede diversificar sus actividades.

### **e. Instrucción Técnica y Adiestramiento**

Esta entenderá como la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas de los empleados 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 técnicos y profesionales que desempeñan labores de dirección y coordinación en la administración municipal. El contenido de este tipo de capacitaciones incluye tanto información actualizada, como instrucción y adiestramiento en casos prácticos relacionados con el cargo o puesto de cada participante.

### **g. Motivación y Desarrollo**

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

## **IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

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

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

Se considerará que existen necesidades de capacitación de los empleados 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 empleado, 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.

### **FUENTES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

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

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

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

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

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 esfuerzo 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 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 ese caso la persona que lo ocupa debe tener los conocimientos y habilidades técnicas suficientes para poder ejecutarlo sin problemas; cuando esto no ocurre en 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 empleados municipales y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados/as, 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 empleados 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 empleado municipal no haga suyas las finalidades del municipio se requerirá de una instrucción o enseñanza que lo motive a comprometerse con sus responsabilidades y a elevar su rendimiento a partir de la comprensión integral de la importancia de su labor dentro de la institución.

### **En la atención al público:**

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

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

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

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

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

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

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

Esta servirá para saber si el 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.

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.

## **PLANES O PROGRAMAS DE CAPACITACION**

Los planes y programas de capacitación de personal de esta Municipalidad se han de elaborar anualmente por parte de la unidad encargada de Recursos Humanos o por la Comisión del Concejo Municipal, ó por el empleado (a) designado (a) para esta función y puede contener y desarrollar los elementos básicos siguientes:

### **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 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.

### **ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN:**

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

- Con Instancias del Gobierno Nacional, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales.
- La multiplicación de conocimientos de los empleados capacitados por medio de la firma de compromisos que regulados en cartas de entendimiento que permitan replicar a los demás empleados el conocimiento adquirido.
- Organización y puesta en marcha de espacios de gestión y socialización del conocimiento, de tal forma que de manera sistemática se aproveche las experiencias que derivan de la reflexión interna y de la práctica que los empleados 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.

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

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

- Todo empleado estará obligado a asistir de forma ordenada y sistemática a la capacitación que le sean asignadas, de lo contrario deberá documentar y justificar oportunamente su inasistencia y en caso de no hacerlo, será objeto de amonestación en el marco del procedimiento que regula La Ley de la Carrera Administrativa Municipal y el Reglamento interno en lo relativo a desacato de instrucciones.
- La selección de los participantes en una oportunidad de capacitación no planificada se realizará teniendo en cuenta criterios de rendimiento en el desempeño de su cargo, relación entre el cargo y la temática a tratarse y los resultados derivados de la última evaluación aplicada al empleado.
- La participación en un proceso de capacitación por parte de un miembro del personal, obligará a este a realizar una devolución y socialización de los conocimientos adquiridos con el personal y bajo la modalidad que sea establecida por la jefatura a cargo de los procesos de capacitación designadas por el Concejo Municipal.
- Las áreas generales de capacitación pueden estar 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.
- Los recursos humanos profesionales para el desarrollo parcial o total de un plan o programa de capacitación de esta Municipalidad será tanto de origen interno como externo, recurriendo para ello de forma preferente a Instituciones, Organizaciones y Empresas que posean la capacidad de orientar a los empleados.
- Toda capacitación adquirida por el empleado 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 al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.

## MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

- El plan o programa de capacitación debe contener su respectivo presupuesto a efecto de ser considerado en el presupuesto municipal anual de forma oportuna.
- 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 Municipal, Síndico Municipal, Recursos Humanos, Gerencia General o a quien deleguen y de forma permanente la coordinación (ISDEM) para el fortalecimiento de los procesos de planificación e implementación de programas de capacitación y adiestramiento ó con la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).
- Los requerimientos de capacitación individual de un empleado podrán ser identificados por él mismo y presentar solicitud a su jefe inmediato, 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.

**ÁREAS PROGRAMÁTICAS DE CAPACITACIÓN**

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

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

No	ÁREAS POSIBLES DE CAPACITACIÓN
1	Relaciones humanas y atención a la ciudadanía
2	Visión estratégica de desarrollo local y nacional
3	Equidad de genero
4	Gestión adecuada de recursos
5	Trabajo en equipo
6	Identidad institucional

Estos a diferencia de otras opciones de capacitación la Municipalidad se organizará de tal manera que todos 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 DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
-Planeamiento y organización -Seguimiento y solución de problemas -Toma de decisiones -Responsabilidad -Liderazgo -Comunicación -Relaciones interpersonales e intergrupales.	-Competencia profesional -Calidad de Trabajo -Iniciativa -Planeamiento -Diligencia -Comunicación -Relaciones de trabajo	-Calidad de trabajo -Cantidad del trabajo -Conocimiento del trabajo -Responsabilidad -Diligencia -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo	-Atención al público -Calidad del Trabajo -Manejo de información -Responsabilidad -Colaboración -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo

## MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

- 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 y que forman parte de la estructura productiva de la Municipalidad.

<b>ÁREAS POTENCIALES DE ESPECIALIZACIÓN</b>	
	Policía Municipal
	Desarrollo de la Mujer y Equidad de Género
	Contabilidad Gubernamental Municipal
	Manejo y Administración de Cuentas Corrientes Municipales
	Adquisiciones y Contrataciones Municipales
	Registro del Estado Familiar Municipal
	Administración de Servicios Públicos Municipales
	Servicios de Alumbrado Publico
	Servicios Locales de Cementerios
	Mantenimiento y Desarrollo de Parques y Zonas Verdes
	Desarrollo Urbano Local
	Gestión Ambiental Local
	Informática y Comunicaciones
	Acceso a la Información Pública
	Gestión documental y archivo

**ANEXOS**

12.1- MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE SUPERIOR

12.2-MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

12.3-MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE DIRIGIDO A LA COMISIÓN

## MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

### MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE SUPERIOR

San Pablo Tacachico \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
(Lugar y fecha)

Sr/Sra. \_\_\_\_\_  
Presente

Estimado Señor:

Saludándole y solicitándole por este medio que para el desempeño el cargo de \_\_\_\_\_ en la unidad \_\_\_\_\_ la oportunidad de capacitarme en \_\_\_\_\_ lo cual contribuirá a un mejor desarrollo y eficiencia de mis funciones dentro de la municipalidad.

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

## MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

### MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES	
NOMBRES	APELLIDOS
No DE DUI	NIVEL ACADÉMICO
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	CARGO QUE DESEMPEÑA
DATOS DE CAPACITACIÓN	
ACCIÓN FORMATIVA QUE SOLICITA( indicar tipo de capacitación y nombre)	
Valoración en escala de 1 a 5 Siendo: 1 valor mínimo 5 valor máximo	Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Conveniencia de la participación en la acción formativa(valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
DISPONE EN SU PUESTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA APLICAR LA FORMACIÓN Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
TIENE ALGUN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (mínimo 1 máximo 5)	
CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como máximo 3 respuestas)	
-Conocer los contenidos .....	<input type="checkbox"/>
-Ampliar mis conocimientos personales .....	<input type="checkbox"/>
-Aplicarlo a mi puesto de trabajo.....	<input type="checkbox"/>
-Relacionarme con otros compañeros.....	<input type="checkbox"/>
-Conseguir puntos para algunas promociones.....	<input type="checkbox"/>
-Mejorar la eficiencia en mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>
EXPLICAR BREVEMENTE CUALES SON SUS ESPECTATIVAS PROFESIONALES EN RELACION A LA CAPACITACION	

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## MANUAL DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

### MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL Y LA COMISIÓN MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

San Pablo Tacachico \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
(lugar y fecha)

Sres. Comisión Municipal de la  
Carrera Administrativa Municipal  
Presente

Estimados Señores:

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

Esperando resolver positivamente la presente solicitud, me suscribo de ustedes

Atentamente,

Firma \_\_\_\_\_