



*Alcaldía Municipal de Cuyultitán
Departamento de La Paz.*



Manual de Políticas y Programas de Capacitaciones

Aprobado y Actualizado por:
El Concejo Municipal de Cuyultitán y el Equipo de Trabajo
Institucional
Con apoyo y asesoría de



Noviembre 2019

ÍNDICE

No		PÁGINA
1	INTRODUCCIÓN	3
2	OBJETIVOS	4
3	BASE LEGAL	5-8
4	IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN	9
5	UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN	10
6	METODOLOGÍA	11
7	POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN	12
8	AMBITO DE APLICACIÓN	13
9	TIPOS DE CAPACITACIÓN	14-15
10	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	16-19
11	ANEXOS	20-33
	PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
	ESTRUCUTRA DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	
	PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	
	CALENDARIO DE ACTUACIÓN	
	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	
	MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	

INTRODUCCIÓN

El Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Municipalidad de Cuyulitán: **“Es una herramienta administrativa que sirve 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 y categorías de la municipalidad”.**

La definición de las especificidades del manual se desprende de un proceso de diagnóstico y profundización de conocimientos sobre la realidad administrativa de la Municipalidad, sus empleados, así como del Concejo Municipal y quienes desempeñan funciones de dirección.

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 Cuyulitán.

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 por la municipalidad con el acompañamiento y asesoría del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

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 empleados de la Municipalidad de Cuyultitán 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.
- ❖ Promover la mejora continua de los empleados que labora 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.

3. BASE LEGAL

OBJETO, CAMPO DE APLICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Equidad de género.

Artículo 1.- Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el presente Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, que se aplican al género masculino; se entenderán 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.

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

Artículo 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

Artículo 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.

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

Objetivos de la Capacitación

Artículo 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

Artículo 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.”

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

Artículo 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 Artículo 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.

4. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

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 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 y categorías.

4.1 UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN.

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 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 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 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 municipio.

4.2 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 brindado 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.
- 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.

4.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN

La Municipalidad de Cuyultitán, 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, independientemente del 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 y categorías a partir de los perfiles requeridos 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.

5. ÁMBITO DE PLICACIÓN.

El presente Manual sobre Políticas, Planes y programas de Capacitación es de aplicación a todo el personal de carrera de la Municipalidad de Cuyulitán es decir a los niveles de dirección, técnico, 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 tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad tal como se detallan a continuación.

- **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 los cuales se identifican a continuación.

- **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.

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

El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad de la unidad encargada del personal o a quien el Concejo designe 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.

5. TIPOS DE CAPACITACIÓN

La Municipalidad de Cuyultitán 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.

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 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 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 se 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.

6. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

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

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

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 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.

6.1 FUENTES DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN:

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

a. En la organización y sistemas administrativos:

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

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

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

b. 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 meticulado 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.

c. 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, 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 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.

d. 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.

6.2 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:

a. Análisis y descripción del puesto

Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

b. 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.

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

d. 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 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 éste 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.

e. Reuniones interdepartamentales.

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

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.

7. ANEXOS

- 1. PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**
- 2. ESTRUCTURA DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**
- 3. PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**
- 4. CALENDARIO DE ACTUACIÓN**
- 5. SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**
- 6. MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**

1. PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Los planes de capacitación para el personal de esta Municipalidad se ha de elaborar anualmente por parte de la unidad designada por el Concejo Municipal, el cual estará basado en un diagnóstico de la necesidad establecida, y ha de contener y desarrollar los elementos básicos siguientes:

1.1 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 si se poseen, 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 de necesidad de capacitaciones de forma 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.

1.2 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN:

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

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

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

1.3 EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:

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

- Todo empleado estará obligado a asistir de forma ordenada y sistemática a la capacitación que le sean asignadas, de no asistir deberá documentar y justificar oportunamente su inasistencia de lo contrario será 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.
- 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.
- 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 más tardar quince días luego de finalización.
- 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 el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.

- El plan o programa de capacitación debe contener su respectivo presupuesto a efecto de ser considerado en el 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 Municipal y de forma permanente la coordinación con el Centro de Formación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM, para el fortalecimiento de los procesos de planificación e implementación de programas de capacitación y adiestramiento.
- 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 y esta resolverá en los primeros ocho días posteriores al conocimiento de la solicitud.

2. ESTRUCTURA DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Con la información obtenida en la detección de necesidades de capacitación se ha procedido a elaborar el Plan y Programas de Capacitación, el mismo que en su estructura básica se hace constar dos tipos de capacitación: Genéricas y Específicas, las cuales formarán parte del plan de capacitación.

Las pautas generales de contenidos de los planes o programas de capacitación han partido de las consideraciones de opciones básicas de referencia como las siguientes:

- a. Lo que todos los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de la Municipalidad y para ellos se consideraran **cuatro temas o contenidos genéricos**. Estos a diferencia de otras opciones de capacitación la Municipalidad se organizará de tal manera que todos los empleados en un período determinado hayan recibido las capacitaciones

programadas 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.

FORMULARIO "A"		FORMULARIO "B"	
AREA DE EVALUACIÓN	NIVEL DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO	AREA DE EVALUACIÓN	NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo ✓ Logro de metas y objetivos ✓ Organización ✓ Cooperación con compañeros y compañeras ✓ Potencial de progreso 	GESTIÓN DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperación con Compañeros y Compañeras. ✓ Logro de metas y objetivos ✓ Organización ✓ Potencial de Progreso
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Cumplimiento y Oportunidad ✓ Calidad del Trabajo ✓ Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto ✓ Volumen de Trabajo ✓ Ejecución de Actividades 	PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Cumplimiento y Oportunidad ✓ Calidad del Trabajo ✓ Competencia y Conocimiento del Puesto ✓ Volumen de trabajo ✓ Ejecución de actividades
CONDUCTA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa ✓ Atención al Usuario ✓ Asistencia y Puntualidad ✓ Presentación 	CONDUCTA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa ✓ Atención al usuario ✓ Asistencia y Puntualidad ✓ Presentación

2.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

ESTRUCTURA OCUPACIONAL	TIPOS DE CAPACITACIÓN	ÁREA	CONTENIDO Y/O TEMA
<ul style="list-style-type: none"> • Secretario Municipal • Auditor Interno • Oficial de Información Pública • Despacho Municipal • Ordenanza • Motorista 	GENÉRICAS	LEGISLACIÓN MUNICIPAL	1. Código Municipal.
		LEGISLACIÓN LABORAL	2. Reglamento Interno de Trabajo
		ADMINISTRATIVO	3. Normas Técnicas de Control Interno Específicas. 4. Motivación Personal y Trabajo en Equipo

<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista • Jefe de la Unidad Ambiental Municipal • Encargado de Mujer, Niñez y Adolescencia • Jefe de Tesorería. • Auxiliar de Tesorería • Encargado/a de Contabilidad. • Presupuesto • Jefe de UACI • Jefe de Catastro Tributario • Auxiliar de Catastro Tributario • Encargado de cuentas corrientes, Cobro y Recuperación de Mora • Cuentas. Corrientes. Cobro y Recuperación de Mora • Jefe de Registro del Estado Familiar • Auxiliar del estado Familiar • Jefe de Servicios Públicos • Jefe Agua Potable • Encargado de Parque • Encargado de Estadio • Encargado de Cementerios Municipales • Encargado de Alumbrado Público • Jefe de Proyección Social • Auxiliar de Proyección Social • Informática 			
---	--	--	--

2.3 PLAN DE CAPACITACIÓN Y PRESUPUESTO

CONTENIDO Y/O TEMA	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PARTICIPANTES	DURACION (HORAS)	SUB TOTAL	TOTAL	RESPONSABLE
Planificación Estratégica Municipal	Conocer la metodología para la elaboración de un Plan Estratégico Municipal	Aplicar los conocimientos adquiridos para ser implementados, en la elaboración del plan Estratégico Municipal.	2	48	\$ 497.20	\$994.40	Equipo Técnico
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.	Establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo de la municipalidad.	Aplicar el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores.	Todos los Servidores	16	\$ 600.00	\$600.00	Municipalidad Equipo Técnico
Plan Anual de Trabajo Operativo	Conocer las técnicas de preparación y formulación del Plan de Trabajo Operativo	Que los jefes de unidades en coordinación con sus subalternos ejecuten un verdadero Plan de Trabajo.	Jefes de Unidades	16	\$ 500.00	\$500.00	Municipalidad Equipo Técnico
Ley de la Carrera Administrativa Municipal	Conocer los diferentes Procesos de Aplicación de la Ley	Aplicar el marco legal vigente que garantice la estabilidad laboral de los empleados de la municipalidad.	Todos los Servidores	16	\$ 500.00	\$ 500.00	Municipalidad Equipo Técnico
Gestión Técnica de "Proyectos.	Conocer la metodología para la aplicación del proceso de los Proyectos Municipales	Aplicar los conocimientos adquiridos para ser implementados, en la ejecución de los proyectos Municipal.	2	48	\$497.20	\$994.40	Equipo Técnicos
Ley de Procedimientos Administrativos	Conocer los diferentes Procesos de Aplicación de la Ley	Aplicar los requisitos de validez y eficacia de Las actuaciones administrativas de toda la Administración Pública	Todos los Servidores	16	\$ 500.00	\$ 500.00	Municipalidad Equipo Técnico
TOTAL, ESTMADO						\$3,588.80	

3. PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Algunas de las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente Plan de Capacitación serán financiadas por la municipalidad de Cuyulitán salvo casos particulares aquellas capacitaciones que sean coordinadas con el Centro de Formación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM, en el cumplimiento de la programación especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los Arts. 6, 7, 8 y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Dentro del cuadro del Plan de Capacitaciones, se muestra el presupuesto requerido para el desarrollo de los eventos de capacitación, su ejecución estará a cargo por el coordinador de cada evento designado por el Concejo o Alcalde Municipal.

4. PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN

N°	Contenido / Tema	Horas / Semanas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.				Octubre				Nov.				Dic			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Planificación Estratégica Municipal	4			X																																													
2	Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.	8							X																																									
3	Plan Anual de Trabajo Operativo	4											X																																					
4	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	8															X																																	
5	Gestión Técnica de Proyectos	8																			X																													
6	Ley de procedimientos Administrativos	8																							X																									
7	Motivación Personal y trabajo en Equipo	8																											X																					
TOTAL.....		48																																																

5. CALENDARIO DE ACTUACIÓN.

Las fechas tentativas de cumplimiento del **PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**, están determinadas en el numeral 3.2; las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de eventos institucionales

6. SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

En la Ciudad de _____ del Departamento de _____ de

(Lugar y fecha)

Sr/Sra. _____

Presente.

Estimado/a Señor/a _____

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

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente

Firma del Solicitante

7. 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
TEMA DE CAPACITACIÓN	
OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	
Valoración en escala de 1 a _____ Siendo: 1 valor mínimo _____ valor máximo	Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Conveniencia de la participación en la acción formativa (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
DISPONE EN SU PUESTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA APLICAR LA FORMACIÓN	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL	
CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como máximo 3 respuestas)	
Conocer los contenidos	<input type="checkbox"/>
Ampliar mis conocimientos personales.....	<input type="checkbox"/>
Aplicarlo a mi puesto de trabajo.....	<input type="checkbox"/>
Relacionarme con otros compañeros.....	<input type="checkbox"/>
Conseguir puntos para algunas promociones.....	<input type="checkbox"/>
Mejorar la eficiencia en mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>
EXPLICAR BREVEMENTE CUALES SON SUS ESPECTATIVAS PROFESIONALES EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN	

LUGAR _____

FECHA _____

FIRMA _____