



**Alcaldia Municipal**

**Puerto El Triunfo**

**Departamento de Usulután**

**Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación**

# *ELABORADO CON LA ASISTENCIA TÉCNICA DEL*



Marzo 2018

ÍNDICE

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ítem | APARTADO | PAGINA |
|  | Introducción. | 2 |
|  | Objetivos.   * 1. Objetivo General.   2. Objetivos Específicos. | 3 |
|  | Base legal.   * 1. Constitución de la República de El Salvador.   2. Código Municipal.   3. Ley de la Carrera Administrativa Municipal. | 4 |
|  | IMPORTANCIA Y beneficios DE CAPACITAR. |  |
|  | metodología | 6 |
|  | POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN. | 6 |
|  | Ámbito de Aplicación. | 7 |
|  | Tipos de Capacitación. |  |
|  | Identificación de Necesidades de Capacitación.   * 1. Fuentes de las necesidades de capacitación.   2. Técnicas y metodologías para identificar las necesidades de capacitación. |  |
|  | Plan y Programa de Capacitación.   * 1. Objetivo general.   2. Objetivos específicos.   3. Estrategias de implementación.   4. Pasos y elementos para construir el plan y programa de capacitación.   5. Ejecución de plan y programa de capacitación. | 8 |
|  | estructura del plan y programa de capacitación.   * 1. Estructura del Plan de Capacitación.   2. Plan de Capacitación. | 9 |
|  | Revisión y Actualización. |  |
|  | PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACION. | 10 |
|  | CALENDARIO DE ACTUACIÓN.   * 1. Presupuesto del Plan y Programa de Capacitación.   2. Plan Operativo de Capacitación. | 14 |
|  | anexos. |  |

INTRODUCCIÓN.

El Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Municipalidad de Puerto El Triunfo, 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 y Categorías de la municipalidad .

La definición de las especificidades del manual se desprenden de un proceso de diagnóstico y profundización de conocimientos sobre la realidad administrativa de la Municipalidad, sus empleados, 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, metodología, elementos de política, el ámbito de aplicación, revisión y actualización, los tipos de capacitación, la identificación de necesidades de capacitación, y el plan o programas de capacitación.

Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y ha sido elaborado con asesoría y apoyo técnico del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) en el marco del acompañamiento a los procesos de fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades.

1. OBJETIVOS.
   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 Puerto El Triunfo para el eficiente y efectivo ejercicio de sus tareas y responsabilidades establecidas en el manual descriptor de cargos y categorías.

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

1. BASE LEGAL.

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

* 1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Capítulo 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.

* 1. 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 6 funcionarios y empleados públicos municipales. Dentro de las competencias en materia de capacitación se identifica concretamente la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

* 1. 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.

**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.”

1. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE CAPACITAR.

La capacitación es 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 o puestos.

Los beneficios de la capacitación de los empleados se identificarán en las áreas municipales siguientes:

1. **Trabajo administrativo:** Contribuirá a la labor de dirección, registro y control realizado y evaluado en la Municipalidad, impactando la calidad y cantidad de los procesos y procedimientos en lo relativo a la administración del personal y en el marco de la relación entre lo que la Municipalidad espera del empleado/a y lo que ésta puede hacer para contribuir a hacer efectiva dicha pretensión y eficiente el desempeño del empleado/a.
2. **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.
3. **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.
4. **Atención al público:** Uno de los principales beneficios que ha de aportar la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración municipal a la comunidad, ya que favorecerá la motivación del empleado/a para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta la población ante la Municipalidad, lo cual ha de redundar en la imagen de la institución y de quienes direccionan la gestión del municipio.

1. 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 para la gestión administrativa municipal existentes, basados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
* Identificación de necesidades de capacitación, a través de un cuestionario, llenado por el personal de la municipalidad.
* Definición y validación técnica del contenido y estructura del presente manual.
* Validación y aprobación de la actualización por parte del Concejo Municipal.
* Socialización con el personal a efecto de propiciar el apropiamiento y operativización de las nuevas disposiciones administrativas y opciones de desarrollo de carrera.

1. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN.

La Municipalidad de Puerto El Triunfo tiene como elementos de política institucional para orientar los procesos de capacitación los siguientes:

* La capacitación constituye un medio de apoyo que busca generar en los funcionarios cambios significativos en las formas de pensar, sentir y actuar, a través de un proceso de enseñanza y aprendizaje continuo. Se trata de un proceso que permita la creación colectiva de nuevas capacidades (no sólo una suma de capacidades individuales) en función de los propósitos institucionales, traducidos en la consecución de los objetivos del Plan Capacitación de esta Municipalidad que en consecuencia suman a los propósitos estratégicos de la Municipalidad.
* Todo empleado de la Municipalidad independiente de su nivel funcionarial o situación con respecto a grado de confianza y actividad desarrollada tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
* Por medio de la capacitación se orientará el fortalecimiento del compromiso de los 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 diagnostico o su actualización anual.

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN

AMBITO DE APLICACIÓN Y ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Equidad de género. 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 comprender las cuales se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que lo 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 presente manual sobre Políticas, Planes y programas de Capacitación es de aplicación a todo el personal de carrera de la Municipalidad de Puerto El Triunfo; es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y de acuerdo a las definiciones que se detalla a continuación.

**Nivel de Dirección:**

Pertenecen los/las empleados/as que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad tal como se detallan a continuación.

**Nivel Técnico:**

Pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

**Nivel de Soporte Administrativo:**

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

**Nivel Operativo:**

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

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

1. TIPOS DE CAPACITACIÓN

La Municipalidad de Puerto El Triunfo por medio del presente manual ha de propiciar y poner en marcha planes de capacitación según sean los requerimientos de desarrollo de los/las empleados/as, estas pueden ser una sencilla información expuesta a un curso preliminar, o bien un ejercicio más complejo que implique una participación comprometida y constante del personal. En todo caso la participación de los empleados/as convocados/as será obligatoria y adquirirá diversas características de acuerdo con el área de trabajo, especialidad, número de participantes, niveles de conocimiento, funciones y responsabilidad de los/as empleados/as que reciban la capacitación.

La capacitación que ha de planificarse y ejecutarse dependerá del objetivo que se persiga con la misma y para efectos de definición y orientación de los procesos se identifican los tipos de capacitación siguientes:

1. **Capacitación Inductiva:** Será la que ha de facilitar la integración del nuevo/a colaborador/a, al ambiente de trabajo en el que se está incorporando.

Normalmente se desarrollará como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a 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.

1. **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.

1. **Capacitación Correctiva:** Se entenderá para efectos de aplicación del presente manual, como la orientada a solucionar problemas de desempeño, en este caso, su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores/as y los diagnósticos de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles debilidades son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
2. **Capacitación para el Desarrollo de la Carrera:** Esta actividad se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que será orientada a facilitar que los/las trabajadores/as puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones dentro de la Municipalidad.

Esta capacitación tendrá por objeto mantener o elevar la productividad presente de los/las trabajadores/as a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual, en la cual la municipalidad puede diversificar sus actividades.

1. **Instrucción Técnica y Adiestramiento:** Está entenderá como la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas de los/as empleados/as públicos municipales que les permitan efectuar en mejores condiciones el trabajo cotidiano.
2. **Enseñanza Profesional:** La enseñanza profesional se entenderá como la enseñanza de una materia especializada para grupos de empleados/as técnicos/as y profesionales que desempeñan labores de dirección y coordinación en la Administración Municipal. El contenido de este tipo de capacitaciones incluye tanto información actualizada, como instrucción y adiestramiento en casos prácticos relacionados con el cargo o puesto de cada participante.
3. **Motivación y Desarrollo:** La motivación y desarrollo se asumirá como capacitación de orden complementaria al trabajo que desarrolla el/la empleado/a o bien aquella que le sirve para mejorar sus conocimientos generales y sus habilidades en otras áreas culturales, educativas y laborales.
4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

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. 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.

* 1. **Fuentes de la necesidades de capacitación:**

Las necesidades de capacitación se identificarán anualmente por medio de una exploración que la unidad encargada de la administración de personal, 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.

**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 especifico 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, habilidades y técnicas suficientes para poder ejecutarlo sin problemas; cuando esto no ocurre el ejercicio del puesto es incompleto, inconsistente o ineficaz; por lo que la capacitación en el desempeño del puesto se orienta a dotar al empleado de la información, conocimientos y habilidades que le permitan un adecuado cumplimiento de sus funciones y labores propias del cargo.

**En la integración del personal a los objetivos del municipio:**

Se referirá a la motivación y desarrollo integral de los empleados municipales y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados, funcionarios y autoridades de la Municipalidad.

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.

**En la atención al público:**

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

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

* 1. **Técnicas y metodologías para identificar las necesidades de capacitación.**

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

**Aplicación de escalas de evaluación del desempeño.**

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

**Entrevista de conocimiento del cargo y funciones**

Esta servirá para saber si el empleado conoce sus funciones, así como para identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes, alcances y responsabilidades del cargo que desempeña.

**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 este sea priorizado y definido previamente para reducir la aplicación de criterios subjetivos y valoraciones arbitrarias sobre el desempeño de una persona determinada dentro de la Municipalidad.

Los métodos se aplicarán de forma complementaria si se considera pertinente, con la finalidad de tener una valoración más precisa de las necesidades de capacitación.

1. PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

**9.1. Objetivo General:**

Proponer un plan de capacitaciones, dirigido a funcionarios y empleados municipales.

**9.2. Objetivos Específicos:**

* Determinar las principales necesidades de capacitación.
* Identificar las técnicas de capacitación.
* Establecer áreas de capacitación necesarias.
* Elaborar un plan que permita satisfacer las necesidades de capacitación para funcionarios y empleados municipales.

**9.3. 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, empresa privada y 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 dichos 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 otros municipios.
* Identificación previa y clara de las fuentes de provisión de recursos humanos idóneos para apoyar los procesos de capacitación.
* Coordinar con el Centro de Formación Municipal del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento.

**9.4. Pasos y elementos para constituir el plan y programa de capacitación:**

**Pasos:**

* + - 1. **Detección y análisis de necesidades:** Conocimiento y desempeño por cada uno de los empleados.
      2. **Diseño del plan de capacitaciones:** Elaboración del contenido del plan.
      3. **Ejecución del plan de capacitaciones:** Divulgación del plan al personal de la municipalidad.
      4. **Evaluación del plan de capacitaciones:** Se determina los resultados del plan, los pro y los contra del mismo.

**Elementos:**

El plan y programa de capacitación del personal de ésta Municipalidad se ha elaborado por el personal designado del Concejo Municipal, el cual está basado en los siguientes elementos:

1. ESTRUCTURA DEL PLAN Y PROGRAMA 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 pautas generales de contenidos de los planes y programas de capacitación han partido de las consideraciones de opciones básicas de referencia como las siguientes:

* + - * 1. Lo que todos los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de la Municipalidad, para ello se consideraran 14 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 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.
        2. Lo que demanda la naturaleza y nivel de responsabilidad implícita en el cargo que desempeñan y que será evaluado para verificar su rendimiento general.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Temas Genéricos** | | | |
| **Nivel de**  **Dirección.** | **Nivel**  **Técnico.** | **Nivel de Soporte Administrativo.** | **Nivel**  **Operativo.** |
| * Planeamiento y organización. * Seguimiento y solución de problemas. * Toma de decisiones. * Responsabilidad y liderazgo. * Comunicación efectiva. * Relaciones interpersonales e intergrupales. | * Competencia profesional. * Técnicas de trabajo en equipo. * Iniciativa. * Planeamiento. * Diligencia. * Comunicación efectiva. * Relaciones de trabajo. * Manejo de programas informáticos. | * Calidad de trabajo * Responsabilidad. * Diligencia. * Iniciativa y criterio. * Relaciones de trabajo | * Atención al público. * Manejo de información y archivos. * Responsabilidad. * Iniciativa y criterio. * Relaciones de trabajo. |

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 ocupacional de la Municipalidad, se han determinado temas o contenidos específicos.

* 1. **Estructura del Plan de Capacitación**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Estructura Ocupacional** | **Tipo de capacitación: Genérica/Específica** | **Área** | **Contenido/Tema** |
| Concejo Municipal | Genérica | Legislación Municipal | * Ley de la Carrera Administrativa Municipal. * Ley de Acceso a la Información Pública. * Ley de Ética Gubernamental. * Código Municipal. * Diálogo y negociación. |
| Secretaría Municipal | Genérica | Legislación Laboral | * Leyes laborales. |
| Auditoría Interna | Específica | Administrativa, Financiera y Tributaria. | * Controles internos. * Presupuestos municipal. * Tributos municipales. |
| Comisión Municipal de la CAM. | Específica | Administrativa | * Ley de la Carrera Administrativa Municipal, su aplicabilidad y procedimientos aplicables. |
| Acceso a la Información Pública. | Específica | Administrativa | * Ley de Acceso a la Información Pública, su aplicabilidad y procedimientos aplicables. * Leyes municipales. * Resolución de conflictos. * Auto cuido. * Inteligencia emocional. * Comunicación efectiva. * Estereotipos de género. * Trabajo en equipo. * Liderazgo. |
| Comité de Ética. | Específica | Administrativa | * Ley de Ética Gubernamental, su aplicabilidad y procedimientos aplicables. |
| Comité de Seguridad y Salud Ocupacional. | Específica | Administrativa | * Ley de General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, su aplicabilidad y procedimientos aplicables. |
| Unidad de Gestión de Riesgos. | Genérica | Administrativa | * Inteligencia emocional. |
| Gerencia General. | Genérica | Administrativa y Legal | * Resolución de conflictos. * Comunicación efectiva. * Atención al público. * Leyes tributarias. * Clima organizacional. * Gestión del rendimiento. * Inglés para el trabajo. |
| Proyección Social y Participación Ciudadana. | Genérica y específica. | Administrativa. | * Relaciones humanas. * Atención al cliente. * Formulación de perfiles. * Liderazgo. * Trabajo en equipo. * Programas computacionales. |
| Tesorería. |  |  | * Resolución de conflictos. * Leyes municipales. * Análisis financieros. |
| UACI. | Genérica | Administrativa | * Resolución de conflictos. * Auto cuido. * Manejo de paquetes informáticos. |
| UATM. | Genérica y específica. | Administrativa y legal. | * Auto cuido. * Atención al ciudadano. * Leyes municipales. * Liderazgo. * Ética profesional. * Tributación municipal. * Planificación operativa municipal. * Relaciones humanas. * Equilibrio emocional. * Paquetes informáticos. |
| REF. | Específica | Administrativa | * Comunicación efectiva con los contribuyentes y usuarios. * Auto cuido. * Resolución de conflictos. * Liderazgo. * Etiqueta y protocolo. |

* 1. **Plan de Capacitación**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Contenido/Tema** | **Objetivos** | **RESULTADOS ESPERADOS** | **COLECTIVO** | **DURACION (HORAS)** | **RESPONSABLE** |
| 1 | Ley de la Carrera Administrativa Municipal | Garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito y aptitud, mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones. | Conocer los derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos municipales. | Todos los servidores. | 24 | Concejo Municipal. |
| 2 | Ley de Acceso a la Información Pública. | Implementar la Ley de Acceso a la Información Pública, operativizar y aplicar procedimientos. | Cumplir con la Ley de Acceso a la Información Pública. | Todos los servidores | 6 | Concejo Municipal |
| 3 | Ley de Ética Gubernamental. | Implementar la Ley de Ética Gubernamental, operativizar y aplicar procedimientos. | Cumplir con la Ley de Ética Gubernamental. | Todos los servidores | 6 | Concejo Municipal |
| 4 | Código Municipal. | Dar a conocer los principios constitucionales referentes al gobierno local, su administración y funcionamiento. | Cumplir con los mandatos constitucionales. | Concejo Municipal. | 6 | Concejo Municipal |
| 5 | Diálogo y negociación. | Fortalecer las capacidades de diálogo y negociación | Facilitar el logro de acuerdos en el seno del Concejo Municipal para la implementación de políticas públicas territoriales. | Concejo Municipal. | 4 | Concejo Municipal |
| 6 | Leyes laborales. | Conocer cuáles son los derechos y las obligaciones que se adquiere como empleador y empleadores. | Cumplir con las leyes laborales. | Todos los servidores | 7 | Concejo Municipal |
| 7 | Planificación operativa municipal. | Generar las condiciones para que cada unidad, formule su Plan Operativo Anual (POA); Comprendiendo los objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año correspondiente de ejecución. | POA, por cada una de las unidades organizativas. | Jefes o Encargados de unidades. | 6 | Concejo Municipal |
| 8 | Presupuesto municipal. | Conocer la estructura del Presupuesto Municipal, su importancia por ser un instrumento de planificación, que recoge de manera sistemática las previsiones de ingresos y gastos. | Formular el presupuesto municipal. | Jefes o Encargados de unidades. | 4 | Concejo Municipal |
| 9 | Ley General Tributaria Municipal. | Conocer la finalidad de la ley, establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria. | Cumplir con lo establecido en la Ley. | UATM | 5 | Concejo Municipal |
| 10 | Resolución de conflictos. | Aumentar la convivencia entre los funcionarios y empleados municipales. | Tener que mejorar las habilidades de la comprensión de los conflictos, la comunicación y el saber cómo resolver sus propios problemas. | Todos los servidores. | 6 | Concejo Municipal |
| 11 | Autocuidado. | Fomentar y adquirir estrategias de autocuidado para la promoción de la Salud y la prevención del desgaste tanto a nivel individual como del equipo de trabajo, entendido éste como red inmediata de soporte socio laboral. | Favorecer el mantenimiento y conservación de la vida, a nivel individual y equipo de trabajo. | Todos los servidores. | 4 | Concejo Municipal |
| 12 | Inteligencia emocional. | Adquirir las habilidades emocionales y sociales necesarias para el desarrollo de la propia competencia para la gestión de emociones. | Desarrollar las habilidades relacionales necesarias para canalizar las emociones en las relaciones con los demás. | Todos los servidores. | 4 | Concejo Municipal |
| 13 | Comunicación efectiva. | Incorporar las habilidades comunicacionales en los contextos de gestión, como herramienta efectiva en el logro de los objetivos organizacionales. | Aprender e incorporar competencias y habilidades comunicacionales para el quehacer laboral. | Todos los servidores. | 4 | Concejo Municipal |
| 14 | Atención al Cliente. | Conocer los puntos claves para generar confianza y fidelización a través de un servicio de atención al cliente. | Definir y analizar los objetivos que se deben tener presentes en un área de atención al cliente. | UATM | 4 | Concejo Municipal |
| 15 | Clima organizacional. | Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados. | Buen clima laboral, buena comunicación, calidad del entorno de trabajo, cumplimiento de objetivos institucionales. | Todos los servidores. | 6 | Concejo Municipal |
| 16 | Liderazgo. | Mostrar el papel que debe ejercer un líder, responsable de sus resultados y desarrollo; y conocer los principios básicos de actuación de cara a dirigir eficazmente un equipo y convertirlo en un “equipo de alto rendimiento”. | Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo; identificar los diferentes estilos de liderazgo a aplicar y mostrar la comunicación dentro del equipo como instrumento de motivación y transformación de las relaciones. | Todos los servidores. | 4 | Concejo Municipal |
| 17 | Estereotipos de género. | Analizar el ámbito laboral desde la perspectiva de género. | Conocer las ideas preconcebidas utilizadas para explicar el comportamiento de varones y mujeres, generadas en torno a la idea sobre cómo deben comportarse y los papeles que deben desempeñar en el trabajo. | Todos los servidores. | 5 | Concejo Municipal |
| 18 | Trabajo en equipo. | Interactuar con funcionarios y empleados municipales, para llegar a acuerdos, completar tareas y motivarse unos a otros. | Trabajar juntos para lograr una meta específica en la cual cada uno está interesado. | Todos los servidores. | 6 | Concejo Municipal |
| 19 | Equilibrio emocional. | Favorecer el equilibrio emocional en el trabajo; aprender a utilizar las emociones saludables como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas. | Desarrollar el Cociente Emocional. | Todos los servidores. | 6 | Concejo Municipal |
| 20 | Paquetes informáticos. | Conocer los diferentes tipos de Software que existen en el mercado, e identificar sus funciones y características. | Mayor rendimiento de las operaciones y el uso adecuado de los recursos disponibles. | Jefes o Encargados de unidades. | 8 | Concejo Municipal |
| 21 | Relaciones humanas. | Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia. | El desarrollo de la municipalidad en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. | Todos los servidores. | 6 | Concejo Municipal |
| 22 | Análisis financiero. | Comprender cómo, a partir de la generación de hechos económicos, el administrador es responsable del suministro de la información financiera resultante de la aplicación del proceso contable. | Que el análisis de la información financiera, sirva de base para la toma de decisiones. | Contabilidad y Tesorería | 7 | Concejo Municipal |
| 23 | Etiqueta y protocolo. | Mejorar la imagen del personal de la municipalidad, sobre el comportamiento correcto en situaciones diarias de su vida laboral, educación y cortesía, que le permitirán el desenvolvimiento correcto de un funcionario público municipal. | Buena actitud ante diversas situaciones, técnicas y estrategias, corregir o fortalecer las cualidades e impactar, dar confianza, empatía en todo tipo de relaciones ya sean personales y laborales. | Todos los servidores. | 4 | Concejo Municipal |

* 1. **PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Tema de Capacitación** | **Duración** | | **Presupuesto** | |
| **Días** | **Horas** | **Facilitador** | **Refrigerios** |
| **1** | Ley de la Carrera Administrativa Municipal | 3 | 24 | $ 1,200.00 | $ 545.00 |
| **2** | Ley de Acceso a la Información Pública. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 545.00 |
| **3** | Ley de Ética Gubernamental. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 545.00 |
| **4** | Código Municipal. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 60.00 |
| **5** | Diálogo y negociación. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 60.00 |
| **6** | Leyes laborales. | 1 | 7 | $ 350.00 | $ 545.00 |
| **7** | Planificación operativa municipal. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 125.00 |
| **8** | Presupuesto municipal. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 125.00 |
| **9** | Ley General Tributaria Municipal. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 25.00 |
| **10** | Resolución de conflictos. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 545.00 |
| **11** | Auto cuido. | 1 | 4 | $ 200.00 | $ 545.00 |
| **12** | Inteligencia emocional. | 1 | 4 | $ 200.00 | $ 545.00 |
| **13** | Comunicación efectiva. | 1 | 4 | $ 200.00 | $ 545.00 |
| **14** | Atención al público. | 1 | 4 | $ 200.00 | $ 25.00 |
| **15** | Clima organizacional. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 545.00 |
| **16** | Liderazgo. | 1 | 4 | $ 200.00 | $ 545.00 |
| **17** | Estereotipos de género. | 1 | 5 | $ 250.00 | $ 545.00 |
| **18** | Trabajo en equipo. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 545.00 |
| **19** | Equilibrio emocional. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 545.00 |
| **20** | Paquetes informáticos. | 1 | 8 | $ 400.00 | $ 125.00 |
| **21** | Relaciones humanas. | 1 | 6 | $ 300.00 | $ 545.00 |
| **22** | Análisis financiero. | 1 | 7 | $ 350.00 | $ 25.00 |
| **23** | Etiqueta y protocolo. | 1 | 4 | $ 200.00 | $ 545.00 |
| **TOTAL POR RUBRO** | | | | **$ 7,350.00** | **$ 8,745** |
| **TOTAL DE LA INVERSIÓN** | | | | **$ 16,095.00** | |

* 1. **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, AÑO 2018 | | | | | | | |
| Marzo | **Abril** | **Mayo** | **Junio** | **Julio** | **Agosto** | **Septiembre** | **Octubre** |
| Tema 1 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Tema 2 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Tema 3 |  |  |  |
|  |  |  |  |  | Tema 4 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | Tema 5 |

* 1. **Ejecución del Plan y Programa de Capacitación:**

Todo programa o plan de capacitación desarrollado por esta Municipalidad ha de sustentarse 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 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 socialización de los conocimientos adquiridos con el personal y bajo la modalidad que sea establecido por la jefatura a cargo de los procesos de capacitación, designada por el Concejo Municipal.
* Las áreas generales de capacitación estarán orientadas de manera general de acuerdo a los niveles funcionariales, el perfil del cargo según el manual descriptor de cargos, las áreas de evaluación del desempeño establecidas en el manual para tal fin y las implicaciones y obligaciones del trabajo que desarrolla cada uno de los empleados/as.
* Los recursos humanos profesionales para el desarrollo parcial o total de un plan o programa de capacitación de esta Municipalidad serán tanto de origen interno como externo, recurriendo para ello de forma preferente a instituciones, organizaciones 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 recibida por los empleados, 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 y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.
* El plan y programa de capacitación debe contener su respectivo presupuesto a efecto de ser considerado de forma oportuna.
* El plan y 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 y 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 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 de los recursos humanos y esta resolverá en los primeros ocho días posteriores al conocimiento de la solicitud.

1. REVIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

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

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

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

1. Anexos
2. Modelo de solicitud de capacitación y formulario dirigida al jefe
3. Modelo de formulario de solicitud de capacitación

**I. Modelo de solicitud de capacitación y formulario dirigida al jefe**

Puerto El Triunfo,\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(lugar y fecha)

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

Gerente/ Jefe/Encargado/a de\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Presente

Estimado/a Señor/a\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Firma del Solicitante

1. **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) | |
| Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado) | |
| Conveniencia de la participación en la acción formativa(valor de este apartado) | |
| DISPONE EN SU CARGO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA APLICAR LA FORMACIÓN  Si No | | |
| TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO  Si No | | |
| EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (mínimo 1 máximo 5) | | |
| CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO  Si No | | |
| QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como máximo 3 respuestas)  -Ampliar mis conocimientos personales …………………………………………..  -Aplicarlo a mi puesto de trabajo………………………………………………………  -Relacionarme con otros compañeros……………………………………………….  -Conseguir puntos para algunas promociones…………………………………..  -Mejorar la eficiencia en mi trabajo………………………………………………….. | | |

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

FIRMA\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_