

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas.**  
**Escuela de Administración de Empresas.**



**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES: TÉCNICO,  
MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO, APLICABLE EN LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE SOYAPANGO”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**CLAUDIA ELIZABETH ARABIA PÉREZ**  
**WALDY ARNALDO POLÍO ARCE**  
**JOSÉ ALBERTO ZELAYA MENJIVAR**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE DE 2009.**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez  
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

### **Tribunal Examinador**

Coordinador General de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Director : Lic. Jorge Eliseo Merino González  
Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Noviembre 2009

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

“Gracias a Dios porque en su infinita misericordia me permite culminar con éxito mi carrera universitaria; gracias a mis padres porque siempre me han guiado con amor, apoyado e incentivado a cumplir mis metas en cada momento de mi vida; así mismo a mis hermanas, porque son mi fuente de motivación para seguir siempre adelante; a mis compañeros de tesis que trabajaron con esfuerzo y dedicación, superando los obstáculos que se presentaron. Además, agradezco de manera especial al Docente Director que nos guió durante este proceso y a mis amigas y amigos porque siempre tuvieron una palabra de aliento, de cariño y me apoyaron a lo largo de mi carrera”.

CLAUDIA ELIZABETH ARABIA PÉREZ

“Agradezco a Dios Todopoderoso de quien he recibido la enorme bendición de culminar con éxito mi carrera universitaria, a la persona que amo, María De Los Ángeles, por su apoyo incondicional, agradezco a mis hijos; mi campeón Fernando Josué y a mi princesa Andrea Melisa, ya que ambos fueron mi fuente de inspiración en toda mi carrera y siempre me motivan a seguir adelante; a mis compañeros de tesis por haberme acompañado durante el desarrollo de éste proceso, con mucho esfuerzo y dedicación. Así como también, a todos mis amigos/as que de diversas maneras, han contribuido a lograr este triunfo. Por último y de una manera muy especial agradezco al Docente Director, por habernos orientado durante este proceso, lo cual nos permitió culminar con éxito este trabajo”.

WALDY ARNALDO POLIO ARCE.

“A Dios Todopoderoso, a María Santísima y a nuestro pastor y mártir Monseñor Oscar Arnulfo Romero por iluminarme durante toda mi vida y permitirme culminar mi carrera. A mi padre Cruz Alfonzo Zelaya que descanse en paz; a mi madre Dolores Menjivar; a mis hermanos, Alirio, Mauricio, Juan, Loli, Iris; a mis sobrinas Jennifer, Brenda Y Gaby; a Margarita, a Nathaly; a Enma Cecilia quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional. A mis compañeros de tesis por estar juntos siempre durante el desarrollo de éste proyecto. A nuestro asesor Lic. Jorge Eliseo Merino y a todos mis amigos y amigas de la UES que estuvieron siempre con migo, les agradezco muy humildemente y de todo corazón”.

JOSÉ ALBERTO ZELAYA MENJIVAR

## INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

### **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y LOS COMPONENTES DE CAPACITACIÓN TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO.**

A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES	1
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO	3
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	5
1. Antecedentes	5
2. Misión	7
3. Visión	7
4. Objetivos	7
5. Valores	8
6. Estructura organizativa	8
7. Funciones principales de la Alcaldía Municipal de Soyapango	10
8. Principales servicios municipales	11
9. Recursos de la Alcaldía Municipal de Soyapango	12
10. Marco legal	13
D. MARCO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN	16
1. Definiciones	16
2. Objetivos de la capacitación de personal	17
3. Importancia	18
4. Requisitos determinantes para lograr el éxito de las capacitaciones.	19

5. Técnicas de capacitación	19
E. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN	22
1. Definición del plan de capacitación	22
2. Objetivos del plan de capacitación	23
3. Importancia del plan de capacitación	23
4. Características de un plan de capacitación	24
5. Determinación de necesidades de capacitación	26
a. Definición de diagnóstico de necesidades de capacitación	28
b. Técnicas para determinar necesidades capacitación del personal	29
6. Programación de la capacitación	33
7. Capacitación por componentes	35
a. Capacitación bajo el componente técnico	41
b. Capacitación bajo el componente motivacional	42
c. Capacitación bajo el componente de desarrollo de liderazgo.	42

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO, DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
1. General	45
2. Específicos	45
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
C. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
D. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
1. Primaria	46
2. Secundaria	47
E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
1. Técnicas	47

2. Instrumentos	48
F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	49
1. Universo	49
2. Muestra	50
G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
H. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	53
1. Análisis del cuestionario dirigido a los empleados de La Alcaldía Municipal de Soyapango	53
2. Análisis sobre opiniones de entrevistas realizadas al Alcalde y Gerentes de la Alcaldía Municipal de Soyapango	56
I. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.	60
1. Introducción	60
2. Objetivos	61
3. Alcance	61
4. Descripción de metodología para el diagnóstico de necesidades de capacitación	62
5. Limitantes	63
6. Determinación de necesidades de capacitación de acuerdo a técnicas de recolección de información	63
a. Identificación de necesidades de capacitación de acuerdo a la planeación estratégica	63
b. Identificación de necesidades de capacitación por parte del Alcalde y Gerentes	64
c. Identificación de necesidades de capacitación según valoración de los empleados	64
d. Identificación de necesidades de capacitación según evaluación del desempeño 2008	65
7. Priorización de necesidades de capacitación	66

a. Necesidades de capacitación priorizadas bajo el componente técnico	66
b. Necesidades de capacitación priorizadas bajo el componente motivacional	68
c. Necesidades de capacitación priorizadas bajo el componente de desarrollo de liderazgo	69
J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
1. Conclusiones	70
2. Recomendaciones	72

**CAPITULO III: DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES: TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO, APLICABLE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

A. INTRODUCCIÓN	74
B. JUSTIFICACIÓN	75
C. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	76
D. ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	78
E. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	78
1. General	78
2. Específicos	78
F. META E INDICADOR	79
G. COMPONENTES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	80
1. Técnico	80
2. Motivacional	80
3. De desarrollo de liderazgo	80
H. POLÍTICAS Y NORMAS	81
1. Políticas de capacitación	81
2. Normas de ejecución del plan de capacitación	82

I. RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN	84
1. Recursos humanos	84
2. Recursos materiales	84
3. Recursos financieros	85
J. PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES	87
K. CARTAS DIDÁCTICAS DE LAS TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN	93
BIBLIOGRAFÍA	119

## ANEXOS

**Anexo 1:** Carta de solicitud de priorización de necesidades en el área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 2:** Decreto n° 254

**Anexo 3:** Población de municipios del departamento de San Salvador según censo 2007

**Anexo 4:** Modelo de un programa de capacitación

**Anexo 5:** Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 6:** Entrevista dirigida al Alcalde y Gerente General de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 7:** Entrevista dirigida al Gerente Administrativo de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 8:** Entrevista dirigida a Gerentes de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 9:** Tabulación y análisis del cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**Anexo 10:** Respuestas de entrevista dirigida al Alcalde y Gerente General de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 11:** Respuestas de entrevista dirigida al Gerente Administrativo de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 12:** Respuestas de entrevista dirigida a Gerentes de la Alcaldía Municipal de Soyapango

**Anexo 13:** Necesidades de capacitación identificadas a partir de la planeación estratégica



**Anexo 14:** Necesidades de capacitación identificadas a partir de las entrevistas a Alcalde y Gerentes

**Anexo 15:** Necesidades de capacitación identificadas de la encuesta dirigida a los empleados de la Alcaldía

**Anexo 16:** Necesidades de capacitación identificadas a partir de la evaluación de desempeño

**Anexo 17:** Modelo de un registro general de capacitaciones

**Anexo 18:** Glosario.

## RESUMEN

Ante la eminente necesidad por parte de Alcaldía Municipal de Soyapango, de contar con el recurso humano calificado para desempeñar sus actividades laborales y a solicitud de la Gerencia Administrativa de dicha Alcaldía (Ver anexo 1), al no poseer un plan de capacitación técnicamente diseñado, nace la idea de realizar el trabajo de investigación denominado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES: TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO, APLICABLE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”**, con el cual se pretende satisfacer la necesidad de contar con un plan de capacitación, elaborado a partir de la identificación de necesidades reales de capacitación.

Es importante mencionar que, tanto la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, como la elaboración del plan de capacitación fue diseñado mediante tres componentes, los cuales son: el componente técnico, con el que se identificaron debilidades relacionadas con los conocimientos que los empleados requieren para desempeñar eficientemente las funciones del puesto; el componente motivacional, donde se consideran algunos temas de desarrollo humano y actitudes hacia el trabajo y para con los compañeros; el componente de desarrollo de liderazgo, el cual permite facilitar los conocimientos de herramientas y técnicas, en los niveles directivos para conducir eficientemente a los subordinados.

La metodología empleada para realizar la investigación fue, en primer lugar recopilar información bibliográfica con el fin de poder formular el marco teórico y relacionar los conceptos básicos con el tema, en segundo lugar se realizó la investigación de campo, la cual sirvió de base para poder elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la Alcaldía Municipal de Soyapango y conocer además, la situación actual en la que se encuentra la Alcaldía, con respecto a la gestión de la capacitación.

Algunos resultados relevantes de la investigación confirman que, dicha Alcaldía cuenta con un plan de capacitación diseñado de manera general, considerando principalmente necesidades técnicas y dejando de lado necesidades relacionadas con el desarrollo de liderazgo y la motivación. Además con respecto a la elaboración del plan, solamente utilizan dos técnicas: la evaluación del desempeño y la valoración de los Gerentes, a través de un listado que remiten a la Gerencia Administrativa, dejando de lado otras técnicas que son un insumo importante para detectar necesidades de capacitación.

En conformidad a lo anterior, se recomienda a la Alcaldía Municipal de Soyapango revisar y ejecutar este plan de capacitación que incluye los componentes, técnico, motivacional y desarrollo de liderazgo; el cual esta elaborado a partir de la aplicación de diversas técnicas, tales como: análisis de la planeación estratégica, la evaluación del desempeño, encuestas dirigida a los empleados y entrevistas dirigidas a los Gerentes. Todo con la finalidad de captar necesidades reales de capacitación y de brindar una formación integral a los empleados.

## INTRODUCCIÓN

El capital humano es el recurso clave en las instituciones para cumplir los objetivos organizacionales y llevarlas hacia mayores niveles de competitividad; por lo que contar con empleados capacitados, que posean los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para el eficiente desempeño en su puesto de trabajo se vuelve un punto estratégico. Es así, como resulta imprescindible buscar mecanismos para detectar necesidades reales de capacitación y plasmar las respectivas acciones de capacitación que contribuirán a satisfacerlas en un plan.

En este sentido, se presenta a la Alcaldía Municipal de Soyapango el diseño de un Plan de Capacitación por Componentes: Técnico, Motivacional y de Desarrollo de Liderazgo; con el objetivo de programar necesidades prioritarias de capacitación en conformidad al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación; promoviendo así en los empleados de la Alcaldía la obtención de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes que contribuyan a mejorar su desempeño para la consecución de la misión y visión municipal.

No se omite mencionar que, el plan de capacitación propuesto se ha diseñado bajo tres componentes de gran importancia: técnico, motivacional y de desarrollo de liderazgo, lo cual propiciará el desarrollo integral de las potencialidades del personal de la Alcaldía.

El documento que se presenta a continuación, está dividido en tres capítulos y cada uno ha sido encaminado a explicar aspectos diferentes del tema, tal y como se detalla:

El capítulo I presenta las generalidades de la Alcaldía Municipal de Soyapango, entre las cuales se pueden mencionar: misión, visión, objetivos, valores, estructura organizativa, sus principales funciones y el marco legal que le rige, entre otra información. Además se desarrollan aspectos relacionados con la capacitación y el plan de capacitación como: objetivos, importancia en las organizaciones, determinación de las necesidades de capacitación y la capacitación por componentes.

En el capítulo II, se hace referencia a la investigación de campo realizada en la Alcaldía, con la finalidad de determinar la situación actual en cuanto al diseño y ejecución del plan de capacitación que realizan, así como la identificación de necesidades reales de capacitación que poseen los empleados de la Municipalidad. Por consiguiente, se expone en este capítulo la metodología de la investigación: objetivos, el método empleado para la realización de la investigación, las técnicas e instrumentos a utilizar para recolectar información. De igual manera, se muestran los respectivos análisis, que arrojaron información relevante para la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual es la base para estructurar el Plan de Capacitación; culminando este capítulo, con las conclusiones y recomendaciones que son de vital importancia para la presente propuesta.

Posteriormente, en el capítulo III se plantea el Plan de Capacitación por Componentes, detallando su respectiva justificación, metodología de diseño, alcance, objetivos, meta e indicador. También, se describen brevemente cada uno de los componentes bajo los cuales se ha diseñado el plan, las políticas de capacitación, normas de uso del documento, los recursos con los que cuenta la Alcaldía para la ejecución del plan propuesto, entre los cuales están: recursos humanos, materiales y financieros. Al finalizar este capítulo, se detalla el programa anual de capacitación por componentes y las cartas didácticas de las temáticas de capacitación a ejecutar.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y LOS COMPONENTES DE CAPACITACIÓN TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO.**

En este capítulo, se mencionan las generalidades de las municipalidades y del municipio de Soyapango. Así como también las generalidades de la Alcaldía Municipal de Soyapango, en donde se detallan los antecedentes de dicha Alcaldía, su estructura organizativa actual, sus principales funciones, entre otros aspectos que son de vital importancia.

Además, se describe el marco teórico relacionado con el tema de la capacitación y con el plan de capacitación, describiendo cada uno de los componentes técnico, motivacional y de desarrollo de liderazgo, así también se detallan los aspectos relacionados con el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual es la base para el diseño del plan.

### **A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES**

Para tener un conocimiento más amplio a cerca de éste tema es importante mencionar que la Municipalidad es sinónimo de Alcaldía Municipal. Por lo tanto, una Municipalidad se entiende como: la autoridad municipal o gobierno local.

Por otra parte, con la intención de poder sustentar un mayor criterio de análisis sobre esta temática, se debe tomar en cuenta parte de la historia de las municipalidades, es por ello que se detallan los siguientes antecedentes:

Los españoles organizaron los cabildos y ayuntamientos (Agrupación compuesta de un Alcalde y varios Concejales para la administración de los intereses de un municipio). En éstas, el Alcalde convocaba el “cabildo abierto” para discutir de forma directa los problemas de la comunidad. Después de la independencia de El Salvador en 1821, el Estado se

estructura sobre la base de los municipios; las Alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al Jefe de Estado.

En 1886, se establece en la Constitución de la República de El Salvador el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones. Así mismo, la autonomía de los municipios estaba delimitada a sus funciones administrativas y a lo económico.

Fue en 1983, en la Constitución de la República de El Salvador vigente hasta la actualidad, donde se amplía la autonomía de las municipalidades a lo técnico.

Las Alcaldías Municipales en El Salvador, según el artículo 203 de la Constitución Política, hace referencia que los municipios serán “autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo”<sup>1</sup>, es decir, que pueden decidir libremente en cuanto a la administración de sus fondos; lo que perciben de la ciudadanía en concepto de impuestos y tasas municipales, elaboración de la planificación estratégica y operativa. Además cuenta con la asignación presupuestaria por parte del gobierno central y donaciones.

Las municipalidades tienen su propia ley que es el Código Municipal, el cual busca regular y normar el funcionamiento de todos los municipios, ya que es un ente autónomo de naturaleza jurídica estatal y debe cooperar al bien común general; según decreto legislativo No. 274<sup>2</sup>. Así también, el Código Municipal en su artículo 2 expresa que, el gobierno del municipio cuenta con: “poder, autoridad y autonomía suficiente” para cumplir con todas sus funciones. Esta autonomía se le confiere con única finalidad de que el municipio pueda actuar de manera ágil y eficiente en la búsqueda del desarrollo de las diferentes comunidades que lo componen.

---

<sup>1</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo N° 38, de fecha 16 de diciembre de 1983.

<sup>2</sup> Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986

Por otra parte, en el año 1987 se promulgó la Ley Constitutiva del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), una entidad autónoma de derecho público especializada en dar asistencia técnica, administrativa, financiera, jurídica, de planificación y capacitación a las Municipalidades.

Finalmente, las Alcaldías tienen la obligación de asegurar la participación ciudadana en la administración de sus asuntos locales. El gobierno local es la autoridad natural directamente encargada de promover la dignificación de la misma y de orientar su actuación hacia la consecución del bien común de sus comunidades. Es por esto que, el estado está obligado a fortalecer los municipios y sus gobiernos, así como también trasladarles las competencias que les permitan el logro del bienestar de los ciudadanos.

## **B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

La ciudad de Soyapango, es uno de los 19 municipios que pertenecen al Departamento de San Salvador. Es necesario tomar como antecedente parte de la historia de este municipio, ya que esto es un indicador fundamental de la evolución y desarrollo del mismo, por lo que a continuación se detallan algunos datos de mayor relevancia:

El 15 de enero de 1543 Soyapango fue reconocido como pueblo; según información que aparece en el "Cartograma Histórico-Geográfico de El Salvador", de Ediciones Culturales de la Cía. Gral. De Seguros, S.A., Primera Edición, 1985.

Posteriormente, en el año 1550 se llamó caserío de "Coyapango" y en 1740, este poblado que pertenecía a la parroquia de "Tonacatepeque" fue denominado San Antonio de Zoyatpango.



El 12 de junio de 1824, este municipio quedo incluido en el distrito del Departamento de San Salvador, hasta que el 9 de marzo de 1836, formo parte del Distrito Federal de la República Federal de Centroamérica.

Años después, durante el período presidencial (del 1 de marzo de 1907 al 1 de marzo de 1911) del General Fernando Figueroa, se otorgó el título de Villa al Pueblo de Soyapango el 16 de mayo de 1907, el decreto se publicó en el Diario Oficial el martes 21 del mismo mes en la página 893, número 116, tomo 62.

Así, hasta el año de 1969 se otorga el título de ciudad al municipio de Soyapango y fue exactamente el 21 de enero de 1969 en el período presidencial (del 1 de julio de 1967 al 1 de julio de 1972) del General Fidel Sánchez Hernández, donde se otorgó este título de ciudad a la villa de Soyapango, según decretó No. 254, el cual se publicó en el Diario Oficial el 6 de febrero del mismo año en el tomo 222, página 1235 (Ver anexo 2).

Por otra parte, el origen de la palabra Soyapango se deriva del Náhuatl "SOYAT" o "ZUYAT", que significa "Palma Tropical" y "PANGO" que significa "Valle o Llano"; traduciéndose como "LLANO DE LAS PALMERAS".

Soyapango, está ubicado en el centro de la región metropolitana del departamento de San Salvador, con una extensión territorial de 29.72 km<sup>2</sup>. La ciudad abarca casi la totalidad del municipio. El centro de Soyapango, esta situado a 648 metros sobre el nivel del mar a 7 Kms al Este de la ciudad de San Salvador. Está limitado por los siguientes municipios: al norte con Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al Sur colinda con Santo Tomás y San Marcos, al Este con el municipio de Ilopango y al Oeste con Ciudad Delgado y San Salvador.

Así también, es importante mencionar que este municipio, es una de las ciudades más importantes del departamento de San Salvador, donde las principales actividades

importantes económicas son: la industrial, el comercio formal e informal y las empresas de servicio.

Además, como parte de la división política cabe mencionar que antiguamente Soyapango se encontraba dividido en ocho cantones; Buena vista, El Cacao, El Limón, El Matazano, El Tránsito, Prusia, Venecia y El Guaje. No obstante, en la actualidad debido a la expansión urbana que cubre casi la totalidad del territorio, la Municipalidad diseñó un sistema de división política administrativa municipal del territorio, con el propósito de identificar y mejorar las necesidades de la población y atender sus demandas. Creando 16 zonas en las que se ubican las 269 comunidades, entre colonias, residenciales, repartos y urbanizaciones, cada una de las cuales son atendidas política y administrativamente por un Concejal y un promotor social.

Soyapango, en su mayoría está conformado por empleados y obreros. Según los resultados aportados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), con respecto al censo poblacional 2007, la población asciende a 241,403 habitantes (Ver anexo 3). Gran parte de esta población realiza un fuerte intercambio comercial y de servicios.

## **C. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

### **1. ANTECEDENTES<sup>3</sup>**

La Alcaldía Municipal esta situada en la calle Roosevelt poniente y 1ra Avenida Sur, Barrió el Centro.

Después de la firma de los acuerdos de paz se desarrolla en Soyapango un esfuerzo organizativo territorial orientado a impulsar desde las organizaciones de la sociedad civil,

---

<sup>3</sup> Secretaría de Comunicaciones de la Alcaldía de Soyapango. (2007). *Historia de Soyapango*. El Salvador, Centroamérica.

procesos de participación ciudadana. Cuando el FMLN asume el Gobierno Municipal, en mayo de 1997, se proyecta procesos organizativos de la ciudadanía orientados a la participación en el desarrollo del municipio. Desde ese entonces, la Alcaldía Municipal de Soyapango se encuentra regida bajo la administración del partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), llevando así, hasta hoy el quinto periodo consecutivo de gestión municipal para el período 2009-2012. Teniendo como Alcalde los últimos tres periodos al Sr. Carlos Alberto García Ruiz.

Actualmente, la Municipalidad ha organizado alrededor de 269 comunidades, representadas por 16 zonas en el municipio, asimismo la comuna organiza Cabildos Abiertos, donde las comunidades expresan sus necesidades más sentidas, en torno a la reparación y construcción de calles, pasajes, introducción de sistemas de drenaje (aguas negras), zonas verdes, centros de recreación para la juventud y capacitaciones para líderes comunitarios, entre otros.

La Municipalidad trabaja con organizaciones de mujeres, comunidades. También, realiza proyectos para la atención hacia la juventud y proyecta el deporte, la cultura, el medio ambiente, y da atención al adulto mayor.

Además, la Municipalidad integra esfuerzos para el abordaje de la delincuencia y prevención de ésta, como uno de los problemas principales del país. Otro esfuerzo importante es la Interinstitucional de salud, cuya finalidad es integrar esfuerzos en la prevención, lucha contra las distintas epidemias que amenazan al municipio, como el dengue, enfermedades respiratorias, gastrointestinales, entre otras.

## **2. MISIÓN<sup>4</sup>**

“Reafirmar nuestro compromiso de ir construyendo una Institución Municipal basada en la participación popular de manera responsable, transparente, eficiente, eficaz y comprometida a las transformaciones económicas, políticas y sociales de conformidad con los principios revolucionarios, democráticos y socialistas de su gobierno”.

## **3. VISIÓN<sup>5</sup>**

“Avanzar en el proceso de convertirnos en una institución moderna, al servicio de su pueblo, que se traduzca en condiciones de vida digna para los habitantes de nuestro municipio”.

## **4. OBJETIVOS<sup>6</sup>**

- Promover y generar proyectos de desarrollo económico y social que satisfagan a los sectores más vulnerables del municipio, mediante generación del desarrollo local.
- Contribuir al logro de metas y objetivos municipales, mediante programas de capacitación a empleados y funcionarios municipales en áreas propias de sus competencias.
- Diseñar métodos y procedimientos que contribuyan a satisfacer de manera eficiente, oportuna y adecuada los servicios a los contribuyentes.
- Establecer contactos con organismos nacionales e internacionales, que contribuyan económicamente al desarrollo de la infraestructura de carreteras y caminos municipales.
- Mantener una comunicación e información permanente con la población sobre el trabajo de la administración municipal.

---

<sup>4</sup> Memoria de Labores 2006-2009. Alcaldía Municipal de Soyapango, Pág. 2.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

## 5. VALORES<sup>7</sup>

- Justicia Social
- Democracia,
- Humanismo, Equidad,
- Desarrollo Y
- Defensa Del Medio Ambiente.

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

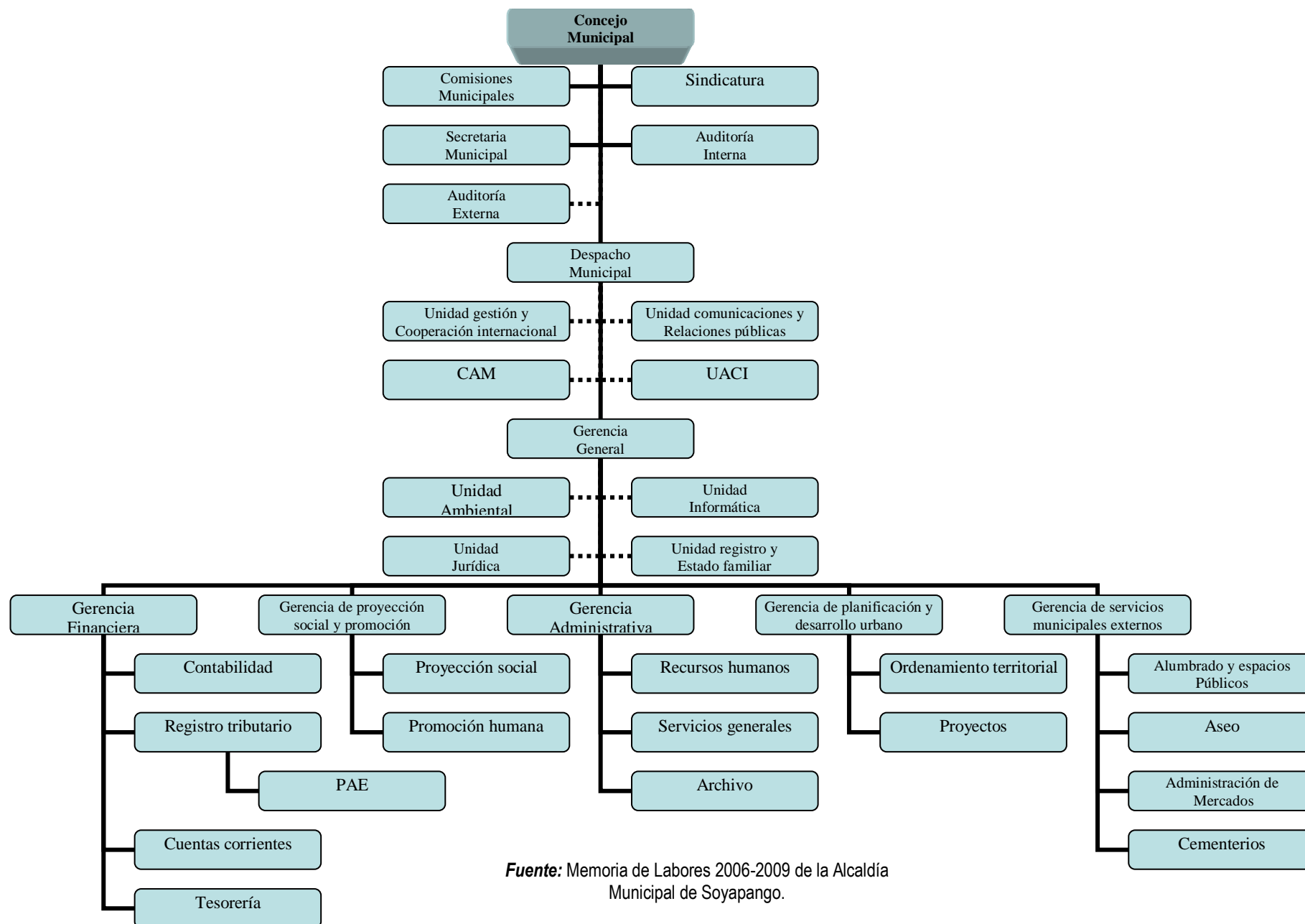
Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza o su campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para poder funcionar. Es así como la estructura organizativa es la que constituye dicho marco de actuación, debido a que esta es la división sistemática y ordenada de las unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

A continuación, se presenta la estructura organizativa actual de Alcaldía Municipal de Soyapango:

---

<sup>7</sup> Ibid.

**Figura 1**  
Organigrama de la Alcaldía Municipal de Soyapango



**Fuente:** Memoria de Labores 2006-2009 de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

## 7. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

De acuerdo al manual de funcionamiento y organización de la Alcaldía Municipal de Soyapango, las funciones principales son las siguientes:

**El Concejo Municipal:** constituye la máxima autoridad en la Alcaldía, la cual está conformada por: el Alcalde; presidente del concejo municipal, el síndico, 12 regidores propietarios y 4 regidores suplentes, los cuales son electos por los habitantes del municipio, de acuerdo a lo establecido en el Art. 24 del Código Municipal. Bajo la dirección de este están:

**Despacho Municipal:** depende directamente del concejo municipal. La función del Alcalde es dirigir, decidir y ejecutar las decisiones aprobadas por el concejo municipal. Teniendo bajo su autoridad a la Gerencia General.

**Gerencia General:** jerárquicamente depende del Alcalde municipal, las funciones principales son: ejercer la gestión administrativa de la Alcaldía, teniendo a su disposición las siguientes unidades de staff:

Además, de la Gerencia General dependen todas las demás Gerencias que son:

- **Gerencia Financiera:** es la encargada de administrar y contabilizar los recursos asignados a la municipalidad y proporcionar oportunamente información sobre la ejecución del presupuesto. Además, es la responsable de realizar los trámites correspondientes de los diferentes documentos para el ingreso y egreso de los recursos financieros, así como elaborar y llevar actualizados los registros contables y presupuestarios.
- **Gerencia de Proyección Social y Promoción:** garantiza la atención personalizada en la transmisión de información, consejería a la familia o casos particulares en la

Comunidad, así como la relación con las instituciones académicas y Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).

- **Gerencia Administrativa:** es la encargada de administrar eficientemente los recursos de la Alcaldía, relacionados con el control del recurso humano, mantenimiento de las instalaciones y capacitaciones; formulando políticas, normas y procedimientos que faciliten dicha administración.

Además, tiene la responsabilidad de elaborar planes, manuales y reglamentos que contribuyan a mejorar la eficiencia y efectividad en los controles internos de la Municipalidad.

- **Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano:** Identifica, planifica, coordina, ejecuta y monitorea proyectos que ayuden a resolver las necesidades básicas en cuanto a la infraestructura del municipio, mejorando la calidad de vida de la población y contribuyendo así al desarrollo local.
- **Gerencia de Servicios Municipales:** es la encargada de elaborar e implementar estrategias con relación al aseo público, mantenimiento de calles, cementerios, mercados y parques; con el fin de incrementar la satisfacción ciudadana en cuanto a la prestación de los servicios públicos.

## 8. PRINCIPALES SERVICIOS MUNICIPALES<sup>8</sup>

Entre los principales servicios que ofrece la municipalidad se pueden mencionar:

- Atender a la población para satisfacer los requerimientos de diversos tipos de certificaciones de los datos registrados (partidas de nacimiento, defunción, matrimonio,

---

<sup>8</sup> Memoria de Labores 2006-2009. Alcaldía Municipal de Soyapango, Pág. 6-8.



divorcios).

- Solventar necesidades de la población relacionadas al alumbrado público, obras de agua potable, aguas negras, drenajes de aguas lluvias, entre otras.
- Cuenta con 6 mercados: Mercado Central, las Margaritas, Las Palmeras, Credisa, El Matazano y Los Ángeles, que dan servicios a 4,000 microempresas.
- Posee dos cementerios públicos sobre saturados. Como alternativa la Municipalidad construye otro campo santo.
- Recolección de los desechos sólidos en el municipio, generando alrededor de 200 toneladas por día, lo que significa una cantidad de seis mil toneladas al mes. La basura es recolectada por 27 camiones y se traslada hasta la planta de tratamiento de desechos sólidos, ubicada en Nejapa.
- Mantenimiento de espacios públicos como zonas verdes, parques, canchas, casas comunales y principales avenidas es responsabilidad de la Municipalidad.
- Garantizar la seguridad de la ciudadanía a través del apoyo del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).

## **9. RECURSOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

Entre los recursos con los que cuenta la Alcaldía para poder ofrecer un adecuado servicio municipal a sus ciudadanos están: los recursos humanos, materiales y financieros.

- Recursos Humanos:

La Alcaldía Municipal dispone de trabajadores y trabajadoras que realizan diferentes funciones de acuerdo al cargo que desempeñan, desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial, incluyendo al Alcalde y al Concejo Municipal. El número de empleados que dispone la Alcaldía Municipal a la fecha es de 733 personas.

- Recursos Materiales:

La Alcaldía posee recursos materiales tales como: infraestructura, terrenos, automóviles, camiones, mobiliario, equipo de oficina y software. Lo anterior es utilizado para desarrollar las actividades diarias que le compete a la Alcaldía Municipal de Soyapango.

- Recursos Financieros:

Los ingresos con los que cuenta la Alcaldía provienen de tres fuentes: una es el pago de las tasas por servicios, por mencionar algunos: las partidas de nacimiento y matrimoniales; además pagos de impuestos realizados por los ciudadanos del lugar, la segunda fuente la constituye las donaciones recibidas por organismos internacionales y la tercera fuente consiste en la ayuda del Gobierno Central a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (FONDO FODES – ISDEM).

La utilización de estos recursos financieros es destinada para obras de la comunidad y la cobertura de los gastos fijos que surgen de las actividades diarias de la Alcaldía.

## 10. MARCO LEGAL

Las municipalidades están regidas por diversas leyes, entre las cuales se pueden mencionar:

### a) La Constitución de La República de El Salvador<sup>9</sup>.

En la sección segunda del capítulo VI de La Constitución de la República de El Salvador, están contemplados los artículos que se refieren a las Alcaldías Municipales:

En el Art. 202 inciso primero dice que: “para el Gobierno local los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por concejos formados por un Alcalde, un síndico, dos o más regidores cuyo número será proporcional al tamaño de la población”.

El Art. 203 menciona que “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un Código Municipal que sentará los

---

<sup>9</sup> Constitución de la República de El Salvador. 9na edición. 2004

principios generales para su organización funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.

**b) Código Municipal<sup>10</sup>.**

El Art. 1 del Código Municipal dice: “El presente código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios”.

El Art. 4 determina algunas actividades que le competen a las alcaldías y son:

- Elaborar, aprobar y desarrollar planes de desarrollo urbano.
- El desarrollo y control de nomenclatura y ornato público.
- Promover y desarrollar programas de salud
- Impulsar el desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de otras actividades. Y otras actividades más.

**c) La Ley de La Corte de Cuentas<sup>11</sup>.**

Según el Art.1 determina que La Corte de Cuentas de La República de El Salvador, es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución de presupuesto público en particular.

El Art. 207 inciso 4<sup>o</sup> de la Constitución de la república dice: “Los concejos municipales, administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República”.

Así también, vale la pena mencionar que no existe un marco legal que obligue a las empresas a determinar y desarrollar planes de capacitación. Sin embargo, en algunas leyes especifican la necesidad de capacitar a los empleados que laboran en las organizaciones; por ejemplo, en la Constitución de la República de El Salvador hace mención en los siguientes artículos:

---

<sup>10</sup> Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986.

<sup>11</sup>Ley de la Corte de Cuentas de la República. Decreto Legislativo. N° 438, de fecha 31 de agosto de 1995.

Artículo 40: “Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor...”

Artículo 53: “El derecho a la educación y la cultura es inherente a la persona humana, en consecuencia, es finalidad primordial del estado su conservación, fomento y difusión...”.

Así también, existe otra ley que regula de manera específica, que para las municipalidades es indispensable la formación del personal y la elaboración del plan de capacitación, donde se determinen necesidades reales de capacitación, con el fin de solventarlas a través del diseño y ejecución de dicho plan, la cual se denomina: La Ley de la Carrera Administrativa Municipal<sup>12</sup>:

La ley mencionada anteriormente expresa en el artículo 47 que: “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...”

Así también, es importante detallar que el artículo 81 de la misma ley, menciona la obligatoriedad especial para las Municipalidades de elaborar el plan de capacitación, el cual dice: “Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar..., planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados”.

---

<sup>12</sup> *Ley de la carrera administrativa municipal*, Derecho Administrativo, Derecho Municipal, No. 1039, Fecha 06/05/2006, Diario Oficial 103, Tomo 371.

## D. MARCO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN

### 1. DEFINICIONES

Hay diversas definiciones sobre la capacitación, entre algunas de ellas se pueden mencionar:

Según, Chiavenato (2000):

“Capacitación es el proceso productivo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos”.<sup>13</sup>

Según, Serrano (2007):

“Capacitación es un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización”.<sup>14</sup>

Según, Sikula (1982):

“La capacitación es un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida”.<sup>15</sup>

Por lo tanto, la capacitación es simplemente un proceso sistematizado, en el cual los empleados de una organización, desarrollan nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para favorecer así, al logro de los objetivos de las organizaciones y el beneficio del personal.

Además, es importante mencionar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es inversión que redundará en beneficio de la organización y de los miembros que la conforman.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto.(2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: 5ta. Ed. McGraw Hill; Interamericana Editores.

<sup>14</sup> Serrano, Alexis.(2007). *Administración de Personas*. El Salvador: 1ª Ed.

<sup>15</sup> Sikula, Andrew.F.(1982). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México: 1ª Ed. Editorial Limusa.

En síntesis, es un esfuerzo para mejorar el rendimiento actual o futuro del recurso humano con que cuenta la empresa.

## 2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL<sup>16</sup>

**Productividad:** la capacitación no sólo se aplica a los empleados nuevos, sino también al personal experimentado. La instrucción puede ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales.

**La calidad:** la capacitación no sólo mejora la cantidad de la producción o trabajo realizado, sino que mejoran la calidad de la misma. Los trabajadores mejor informados tienen menos probabilidades de cometer errores.

**Planeación de recursos humanos:** esta puede ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal.

**Moral:** todo el clima y el ambiente de la empresa se mejora cuando hay programas de instrucción adecuados.

**Compensación indirecta:** muchos trabajadores, especialmente administradores, consideran las oportunidades educativas como parte de las remuneraciones totales del empleado.

**Salud y seguridad:** la salud física y mental de un empleado, suele estar relacionada directamente con la capacitación. Una capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes y un ambiente de trabajo más seguro puede causar actitudes mentales más estables.

**Prevención de la obsolescencia:** la capacitación continua del empleado es necesaria para

---

<sup>16</sup> Arias Galicia, Fernando.(1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: 1ª Ed. Editorial Trillas.

mantenerlo al corriente de los avances o adelantos, en su respectivo campo de trabajo. Es decir, actualizado en cuanto a los conocimientos y habilidades que van surgiendo en los nuevos tiempos.

Otros fines de las capacitaciones son:

- Transferir conocimientos a los empleados.
- Desarrollar habilidades y destrezas que el puesto demanda.
- Desarrollar y modificar actitudes de los empleados.
- Incrementar el nivel de rendimiento del personal.
- Prevenir los riesgos y accidentes laborales.
- Descubrir cualidades y potenciarlas.
- Desarrollar personas motivadas e identificarlas con la empresa.

### **3. IMPORTANCIA<sup>17</sup>**

Del recurso humano depende la mejor utilización de los demás recursos, y el logro de los objetivos trazados dentro de las empresas; es por ello que la capacitación de personal se hace importante tanto para beneficio de la institución, como para el mismo empleado. Mediante la capacitación los empleados pueden incrementar el nivel de sus conocimientos y habilidades, lo que les permite desarrollar su trabajo más eficientemente, y a la vez mejorar sus actitudes.

### **4. REQUISITOS DETERMINANTES PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LAS CAPACITACIONES<sup>18</sup>**

Para la capacitación de una persona se debe tomar en cuenta una serie de condiciones o

---

<sup>17</sup> Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) "Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

<sup>18</sup> Idem. Pág. 16. Nota al pie 14

requisitos que son determinantes para el éxito de esta. Entre estos están:

- a) Estar consideradas dentro de las políticas o normas de la empresa.
- b) Ser planificada (no de manera improvisada).
- c) Ser continua (no esporádica).
- d) Partir de un diagnóstico de necesidades (no capacitar al personal de manera subjetiva).
- e) Disponer de recursos para desarrollarla.
- f) Debe ser evaluada (Seguimiento a los resultados obtenidos).
- g) Debe ser participativa e involucrar a todo el personal.

## 5. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Con la finalidad de lograr una capacitación efectiva y obtener los resultados buscados, se debe contar con las técnicas más adecuadas para llegar al logro de los objetivos que darán solución a las necesidades de capacitación.

Es importante mencionar, que cualquiera que sea la técnica de capacitación que desee utilizarse, es necesario tomar en cuenta que, esta debe servir tanto para ejecutar acciones de capacitación, así como acciones de desarrollo.

Así también, al elegir una técnica se deben tomar en cuenta varios factores, entre ellos tenemos:

- Debe conocerse si la técnica se orienta hacia los conocimientos, aptitudes o destrezas del empleado.
- Es importante saber si la técnica seleccionada se aplica dentro del puesto de trabajo o fuera de este.



- La inversión que se hará dentro del desarrollo de la capacitación, así como la administración de ella.
- La técnica debe ser flexible, desde el punto de vista del tamaño del grupo a capacitar, es decir que se pueda ajustar a las necesidades.
- Debe estar acorde a las destrezas y conocimientos que tiene el capacitador.
- La instalación, la cantidad de equipo y material disponible para desarrollar la capacitación.
- El período de tiempo, que se llevará para el desarrollo de la capacitación.

Entre algunas de las técnicas más utilizadas, se pueden mencionar las siguientes:

a) Las técnicas aplicadas en el trabajo (a nivel interno)<sup>19</sup>, entre ellas están:

- ✓ Instrucción directa sobre el puesto: se imparte durante horas laborales, básicamente es para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, es impartida por un supervisor o compañero de trabajo.
- ✓ Rotación de puestos: proporciona al empleado experiencia en varios puestos, además brinda variedad en las labores cotidianas. Esta técnica ayuda a las empresas en periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, y otros.
- ✓ Relación experto –aprendiz: relación entre un maestro y un alumno que lleva claras ventajas de retroalimentación, obtenida de inmediato.

---

<sup>19</sup> Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) "Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

- ✓ Simulación de condiciones reales: se da cuando algunas empresas simulan condiciones reales de operación, como por ejemplo: los bancos. En éstos, se crea un área y compañeros de trabajo que simulan ser clientes del nuevo empleado, quien debe responder a sus exigencias, como si fuera una situación real.

Otras técnicas que se pueden mencionar aplicadas en el trabajo están: Estudios de casos, lecturas dirigidas, actuación; estas últimas son denominadas también como: técnicas o métodos de autodesarrollo.

b) Las técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo (a nivel externo)<sup>20</sup>, entre ellas se encuentran:

- ✓ Cursos formales de capacitación: Se refiere al desarrollo de seminarios, diplomados, postgrados o hasta maestría.
- ✓ Capacitación “on line”: existe en la actualidad una diversidad de cursos y postgrados vía Internet, con organismos y universidades externas. En el país el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), lo está ofreciendo de esta forma para los capacitadores empresariales.
- ✓ Programas de becas: es cuando la empresa paga universidades o estudios técnicos a sus trabajadores.
- ✓ Seminarios externos: son impartidos generalmente fuera de la organización, por empresas consultoras nacionales o extranjeras.

---

<sup>20</sup> Ibid.

- ✓ Conferencias, videos, películas o similares: las conferencias, videos, películas o similares permiten economía en tiempo, así como también en dinero. Es recomendable al aplicar esta técnica, organizar mesas redondas o talleres de discusión al finalizar la exposición.

## **E. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Antes de definir un plan de capacitación es necesario comprender lo que es un plan.

Un plan se define como el “curso de acción detallado que es utilizado para resolver un problema”.<sup>21</sup>

También puede conceptualizarse como la serie detallada de las cosas que se van a realizar para desarrollar una actividad y de cómo hacerlas. Es decir, que el plan es una guía a seguir de cómo se realizarán las actividades y la forma en la que se llevarán a cabo.

Ahora bien, después de definir y explicar lo que es un plan se procede a determinar la definición de un plan de capacitación, así:

### **1. DEFINICIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN<sup>22</sup>**

Se define como: “la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructura de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”.

Por consiguiente, el plan de capacitación constituye un factor de éxito de gran importancia,

---

<sup>21</sup> Diccionario Enciclopédico, Océano Uno Color, Edición del Milenio.

<sup>22</sup>Corona Vargas, Eduardo.(2000). Instrumentos para la formación de los responsables de la capacitación. INSAFORP. El Salvador.

pues detalla las principales necesidades y prioridades de capacitación del personal de una empresa o institución.

## **2. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Los objetivos del plan de capacitación son:

- Proporcionar una herramienta técnica, necesaria y oportuna para contribuir al desarrollo potencial de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- Determinar acciones de capacitación que se ejecuten de manera sistematizada para lograr los objetivos propuestos, en relación con las necesidades de capacitación.
- Determinar las necesidades reales de capacitación, como punto de partida para la elaboración del plan de capacitación.
- Planificar el desarrollo de capacitaciones, para optimizar así los recursos financieros asignados.

## **3. IMPORTANCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

La elaboración de un Plan de Capacitación es de vital importancia para las organizaciones en general, y de igual manera para las municipalidades ya que uno de los requisitos de las capacitaciones es que deben ser debidamente planificadas, para evitar con ello posibles improvisaciones y además optimizar los recursos disponibles. Por tanto, se hace imprescindible y sumamente importante para las municipalidades, planificar y elaborar un plan de capacitación, ya que este es un requisito estipulado por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Por otra parte, el desarrollo de un plan de capacitación contribuye al logro de los objetivos

propuestos y a trabajar de acuerdo a la filosofía de la organización. Además, es necesario que el personal sea competente y este capacitado para desempeñar eficientemente las labores que realizan; también permite conocer el interés que se tiene en ellos como personas, como trabajadores, y como parte importante de la empresa, incrementando así, sus conocimientos, actitudes y habilidades lo que les permite desempeñar su trabajo más eficientemente y a la vez brindarle un buen servicio a los usuarios.

#### **4. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN<sup>23</sup>**

Todo plan de capacitación debe reunir ciertas características fundamentales con el fin que estos proporcionen los resultados esperados. Estos se detallan a continuación:

- a) Integral: el plan de capacitación es un medio que sirve para encausar al personal hacia una autentica integración en la empresa. Esto es posible si la capacitación que se imparte contiene todas las áreas necesarias que logren un conocimiento técnico especializado, ya que así el personal tendrá los instrumentos para desempeñar efectivamente sus actividades laborales.
- b) Realista: el plan de capacitación debe orientarse a la solución de problemas detectados en el diagnóstico de necesidades donde deben ser priorizados, además debe tener un criterio racional, ya que no tendrá sentido que una empresa establezca un plan de capacitación sin tener una base real.
- c) Sistémico y formal: esta basado en necesidades reales de una empresa, orientado hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados, por consiguiente es una estructura formal y no de prueba y error. Por tanto, los planes de capacitación que se establezcan deben tener una causa real; su diseño e implementación debe efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico, además

---

<sup>23</sup> Idem. Pág. 20. Nota al pie 19.

debe considerar las normas que regirán su funcionamiento y las políticas que permitan alcanzar los objetivos que se formulen.

- d) Flexible y dinámico: todo plan de capacitación debe ser manejable y activo, ya que está expuesto a cambios, modificaciones y mejoras; las condiciones al momento de su elaboración en algunas ocasiones, no son las mismas que al implementarlo; por lo cual no se debe olvidar que las circunstancias no son fijas y estáticas son más bien cambiantes y dinámicas. Además, no hay que perder de vista la importancia de los objetivos y recordar que el plan de capacitación se está elaborando para el futuro.
- e) Motivante: la capacitación es mejor aprovechada por el personal, si este se encuentra motivado, es decir, si tiene deseos de participar. El nivel de rendimiento del trabajador crece si aumenta la motivación, por lo que el plan de capacitación debe elaborarse de tal manera que incentive al empleado a participar de forma activa; en otras palabras, los participantes deben percibir el plan de capacitación como una actividad de interés y relevancia para ellos.
- f) Seguimiento: el plan de capacitación debe continuar la trayectoria del empleado en los aspectos que se ha capacitado. Por medio de una intercomunicación jefe-empleado, se pueden conocer si existen cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal aplicados en su trabajo, en caso de no ser así, se deben establecer futuros planes de capacitación, sobre bases más objetivas que superen las causas que dieron lugar a ese resultado.

## **5. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para el adecuado diseño del plan de capacitación, es determinante identificar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son, priorizándolas de manera que, al programar las acciones de capacitación puedan tomarse en primera instancia,

aquellas necesidades urgentes para un buen desempeño del personal en sus actividades de trabajo.

En una empresa pueden existir diferentes tipos de necesidades de capacitación: presentes y futuras. Entre estas se pueden mencionar:<sup>24</sup>

- Necesidades de capacitación que tiene un individuo
- Necesidades de capacitación que tiene un grupo
- Necesidades que requieren soluciones inmediatas
- Necesidades que demandan soluciones futuras
- Necesidades que demandan actividades de capacitación informales
- Necesidades que requieren actividades formales de capacitación
- Necesidades que exigen instrucción en el lugar de trabajo
- Necesidades que precisan instrucción fuera del trabajo
- Necesidades que la empresa puede resolver por si misma
- Necesidades que necesitan ser cubiertas por fuentes externas
- Necesidades que un individuo puede resolver en grupo
- Necesidades que un grupo necesita resolver por si solos

Por otra parte, según Alexis Serrano (2007), las necesidades de capacitación se clasifican así:

a) por el momento en:

- Preventivas: prepara a las personas para situaciones futuras.
- Correctivas: solución de problemas manifiestos.
- Predictivas: sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y

---

<sup>24</sup> Clímaco Cortéz, Aida Ruth; Ramírez, Carlos Alberto. (2001). "Diseño de un plan de capacitación para la Secretaría General de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, del municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

evitar desviaciones.

b) Por su percepción, pueden ser:

- Manifiestas: se observan a simple vista. Son aquellas surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, la movilidad de las personas, por los cambios tecnológicos y otras.
- Ocultas o encubiertas: son más difíciles de detectar, ya que la persona se observa productivamente normal en su puesto de trabajo. La necesidad puede provenir de la falta y obsolescencia de conocimientos sobre alguna habilidad o destreza inherente al puesto, con lo cual se volvería mas productivo. Cuando la ignorancia y la obsolescencia se juntan en una persona, esta llega a un nivel de incompetencia para desempeñar bien su puesto de trabajo.

c) Por su magnitud:

- Graves: representa un riesgo inmediato para la organización. Cuando fallece un Gerente de alto nivel y no existe un sustituto inmediato, existe la necesidad de capacitar a una persona para dar continuidad a la toma de decisiones.
- Tolerables: Aparentemente no perjudican al trabajador y la organización. Pueden ser pérdidas de información por mal manejo de la misma, rechazos de documentos, trabajo repetitivo y otros, que aparentemente pueden esperar su debida capacitación.

En síntesis, las necesidades de capacitación surgen cuando existe una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus actividades laborales competentemente (requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes), y sus competencias actuales; las cuales deben ser identificadas a través de un estudio de campo sistemático y metucioso, por el personal encargado de formación, a través de diferentes técnicas; dicho estudio es denominado comúnmente Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).



### a. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

El diagnóstico de necesidades de capacitación es definido por diferentes autores como:

- “Un proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño”<sup>25</sup>
- “Proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales”<sup>26</sup>.

El DNC permite dar solución a las siguientes interrogantes<sup>27</sup>:

- ¿EN QUÉ habrán de ser capacitados los empleados para que desempeñen correctamente su trabajo?
- ¿QUIÉNES requieren ser capacitados?
- ¿CON QUÉ nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema?
- ¿QUÉ IMPORTANCIA tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto?.

De acuerdo a lo anterior, el DNC es un instrumento fundamental en la elaboración del plan de capacitación para inventariar las necesidades en formación del capital humano, y que no se puede dejar de tomar en cuenta en el proceso de la elaboración del plan.

---

<sup>25</sup> Serrano, Alexis.(2007). *Administración de Personas*. El Salvador: 1ª Ed.

<sup>26</sup> Determinación de necesidades de capacitación, recuperado el 27 de mayo de 2009. De <http://www.unam.mx/redec>

<sup>27</sup> Idem. Pág. 20. Nota al pie 19.

## **b. TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Existen diferentes técnicas utilizadas para captar las necesidades de capacitación, sin embargo estas no pueden ser aplicadas en todas las organizaciones. Es necesario que el personal encargado de la capacitación pueda determinar las técnicas idóneas para su institución, de acuerdo a los recursos y fuentes de información con los que cuentan.

Antes de seleccionar las técnicas para detectar las necesidades de capacitación es importante conocer factores como: el número de personas por investigar, el nivel jerárquico, el nivel educativo, puesto que ocupa, tiempo, recursos disponibles y las características de cada técnica.

Entre las técnicas utilizadas para determinar necesidades de capacitación, se pueden mencionar<sup>28</sup>:

- a) Evaluación de desempeño: Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento. En síntesis la aplicación de esta técnica proporciona una visión general del desempeño del personal.
  
- b) Planificación estratégica y operativa: la información proveniente de la filosofía de la empresa como la misión, visión y valores. Así también los objetivos tanto a largo plazo (Estratégicos) como los de cortos plazo (Operativos), determinarán las directrices de un conjunto de necesidades que requieren los empleados para el alcance de cada uno de los elementos que conforman la planeación estratégica y operativa.

---

<sup>28</sup> Capacitación y desarrollo del personal, recuperado el 27 de mayo de 2009. De [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitación\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitación_y_desarrollo_del_personal).

- c) Estudio de clima organizacional: a través de estudios de clima organizacional donde se evalúen diversos factores, se puede tener un panorama general de cómo se encuentran los empleados en cuanto a la motivación, liderazgo, el trabajo en equipo, servicio al cliente, comunicación, las relaciones interpersonales, entre otros. Es decir, se puede determinar como percibe el personal cada uno de los elementos anteriores y con ello conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción, estableciendo así diversas necesidades de capacitación.
- d) Observación: el investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que este implicado uno o varios sujetos. Es así como a través de la técnica de la observación se puede verificar que haya evidencia de trabajo ineficiente, excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, perdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Además, es importante detallar que uno de los instrumentos para aplicar esta técnica es la guía de observación. También, se debe tener presente al aplicar esta técnica los dos tipos de observación que se pueden realizar:

- Sistemática: se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora, y se elabora una guía.
  - Casual: se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.
- e) Encuestas: Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sean que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen un signo convencional ( cruz, punto, letra). Es decir que son investigaciones mediante cuestionarios que ponen en evidencia necesidades de capacitación.

Los cuestionarios pueden diseñarse de dos tipos:

- Cuestionarios de preguntas abiertas: están estructurados a bases de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos (desde varias líneas, hasta una página). Las respuestas, cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas varias y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, por la razón anterior, complicado.
- Cuestionarios de preguntas cerradas: están formulados, en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras), o que ameriten la selección de una de varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero, si/no). Estas preguntas se prestan a un rápido análisis aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

También se pueden diseñar cuestionarios semiestructurados, los cuales incluyen preguntas abiertas y cerradas en el mismo instrumento, es decir que esta compuesto a partir de los dos tipos de cuestionarios que se explicaron anteriormente.

- f) Solicitud de Supervisores y Gerentes: cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios Gerentes y Supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- g) Entrevistas con Supervisores y gerentes: contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- h) Reuniones ínter departamentales: discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes

para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- i) Examen de empleados: prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas. La aplicación de esta técnica consiste en que un sujeto o un grupo de individuos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Los exámenes a los empleados son conocidos también como pruebas de desempeño. Existen los siguientes tipos de pruebas:

- Teóricas o de conocimiento.
- De actitudes.
- Prácticos.

- j) Modificación de trabajo: siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- k) Entrevista de salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- l) Competencias: Se identifican competencias claves de la empresa, se determinan procesos críticos a desarrollar. En este sentido se detectan competencias técnicas y competencias conductuales que buscamos potencializar.
- m) Análisis de cargos: el conocimiento en general y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, actitudes, y capacidad, en un empleado hace que se puedan

preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

## 6. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El programa de capacitación es un instrumento en el que se detalla de forma sistemática y ordenada los temas a impartirse, de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas y priorizadas, sus correspondientes objetivos, número de participantes, perfil de los participantes y inversión presupuesta y otros recursos que se utilizarán y la estimación de tiempo en cuando a duración y periodo de ejecución.

Por tanto, la programación de capacitación es una etapa que inicia una vez determinadas las necesidades de capacitación del personal, con la elección y definición de los medios y la forma para satisfacer las dichas necesidades.

La programación de la capacitación incluye lo siguientes elementos:

- a) Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- b) Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c) División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- d) Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- e) Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- f) Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.

- g) Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- h) Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia y la duración de la acción de capacitación.
- i) Inversión presupuestada por cada acción formativa a impartir y totalizada.

En conformidad con lo anterior, se pueden presentar los elementos de un programa de capacitación en una matriz, que resume la descripción y forma de ejecución de cada de los temas a impartirse. (Ver anexo 4)

Por otra parte, se sugiere para determinar los elementos de un programa de capacitación analizar o dar respuesta a las siguientes interrogantes<sup>29</sup>:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

---

<sup>29</sup> Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: 5ta. Ed. McGraw Hill; Interamericana Editores.

## 7. CAPACITACIÓN POR COMPONENTES

El entorno actual de las organizaciones se caracteriza por una creciente competitividad, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario funcionamiento de cada empresa, las cuales afrontan el reto de mejorar su productividad, fundamentada en un conjunto interrelacionado de factores: la globalización de la competencia, mejora de la calidad de los servicios y, fundamentalmente, la generación de valor de los empleados.

El recurso humano tiene un papel fundamental para mejorar la competitividad de las organizaciones, por lo que este debe ajustarse óptimamente al ambiente cambiante de las empresas. Es así como se originó el desarrollo de un nuevo concepto: “Capital Humano” como expresión y reconocimiento de que en cualquier empresa el factor decisivo es la acción del hombre. Por tal motivo hoy en día debe potenciarse al personal dotándole de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, promoviendo en ellos valores y motivándolo de tal manera que, sus acciones sean las adecuadas para desempeñar sus actividades laborales de manera efectiva.

Lo anterior se logra, mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias se realicen de manera integral bajo diferentes componentes, con los cuales se desarrollen en el personal las competencias que se requieren en los puestos de trabajo.

Por consiguiente, es de vital importancia comprender los términos “componente” y “competencia”, los cuales se definen así:

Componente:

“Parte discreta de un sistema capaz de operar independientemente, pero diseñada, construida y



operada como parte integral del sistema”<sup>30</sup>

También, se puede entender por componentes los “elementos que hacen parte de un subsistema”<sup>31</sup>

Competencia:

Según Vargas Zúñiga (2002): “las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización”.

Según Fernando López (2002): “competencia es una característica subyacente a una persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo, al desarrollar una actividad profesional de forma eficaz y eficiente”.

En conclusión, por competencia se puede entender como: la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral.

Por otra parte, la capacitación se ha considerado en apartados anteriores como el proceso sistemático para desarrollar o mejorar en las personas, conocimientos, habilidades y actitudes que permitan efectivizar sus actividades laborales, es decir, el proceso para generar competencias, en consecución a los objetivos de la organización. Al realizar la capacitación, bajo componentes se deben considerar aquellas competencias que son necesarias para los empleados en su puesto de trabajo y que causan mayor impacto en los resultados de la empresa. Dichas competencias pueden ser hasta cierto punto modificables en el capital humano a través

---

<sup>30</sup> Definición de términos, recuperada el 9 de julio de 2009. De <http://bvsde.per.paho.org/eswww/proyecto/repidisc/publica/repindex/rep1067/términos.html>

<sup>31</sup> Glosario, recuperado el 9 de julio de 2009. De <http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/presentaciones/MECI/glosario/glosario/htm>

de la capacitación, según se detalla a continuación:

### Cuadro 1

Grado en que la capacitación modifica o desarrollan a diferentes tipos de competencias.

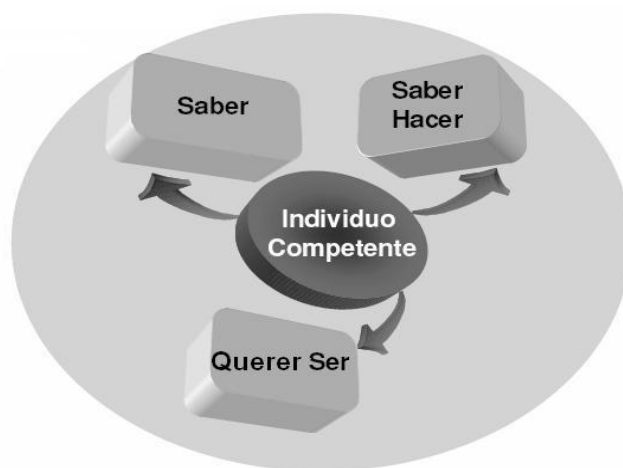
<b>Competencias</b>	<b>Grado de modificabilidad</b>
Conocimientos	Fácilmente modificables
habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Valores	Poco modificables.

Fuente: Levy-Leboyer, Claude.(1997). *Gestión de las competencias*.

De acuerdo a la tabla anterior, se puede concluir que existen ciertas competencias en la capacitación, que se pueden adquirir en cualquier momento como los conocimientos, las destrezas y habilidades; al proporcionar nuevos conocimientos o instruir sobre una actividad específica. En cambio, hay otros componentes que son más difíciles de modificar o desarrollar como por ejemplo: la motivación, los valores y aptitudes; ya que estos no dependen solamente de la capacitación, sino que diversos factores, específicamente del nivel de disposición que tengan los empleados ante la práctica de estos componentes.

Las competencias mencionadas anteriormente, se clasifican dentro de tres grandes dimensiones que debe satisfacer el personal competente, estas dimensiones se presentan en el siguiente diagrama:

**Figura 2**  
Dimensiones del individuo competente



Fuente: Fernando López, Javier.(2002). *Gestión por competencias*.

En el diagrama anterior, la dimensión sobre el “saber” se relaciona directamente con los conocimientos que debe poseer el empleado para satisfacer los requerimientos del puesto de trabajo, los cuales pueden ser agrupados dentro del componente de capacitación técnica. Los conocimientos a los que se hace referencia son de carácter académico o formativo y se modifican o desarrollan mediante la participación de diversos procesos de formación como las capacitaciones, y por supuesto por la acumulación de experiencia laboral.

Con relación a la dimensión, “querer ser” involucra directamente competencias como la actitud que presentan los empleados ante su trabajo y el ambiente laboral, la motivación que poseen, la práctica de valores tanto personales como empresariales en sus funciones, las relaciones interpersonales, capacidad de trabajar en equipo, entre otras. Estas competencias se agrupan dentro del componente de capacitación motivacional, donde se busca cambiar y desarrollar actitudes positivas del personal, que les permitan estar preparados emocionalmente para los retos que se les presenten en sus actividades de trabajo.

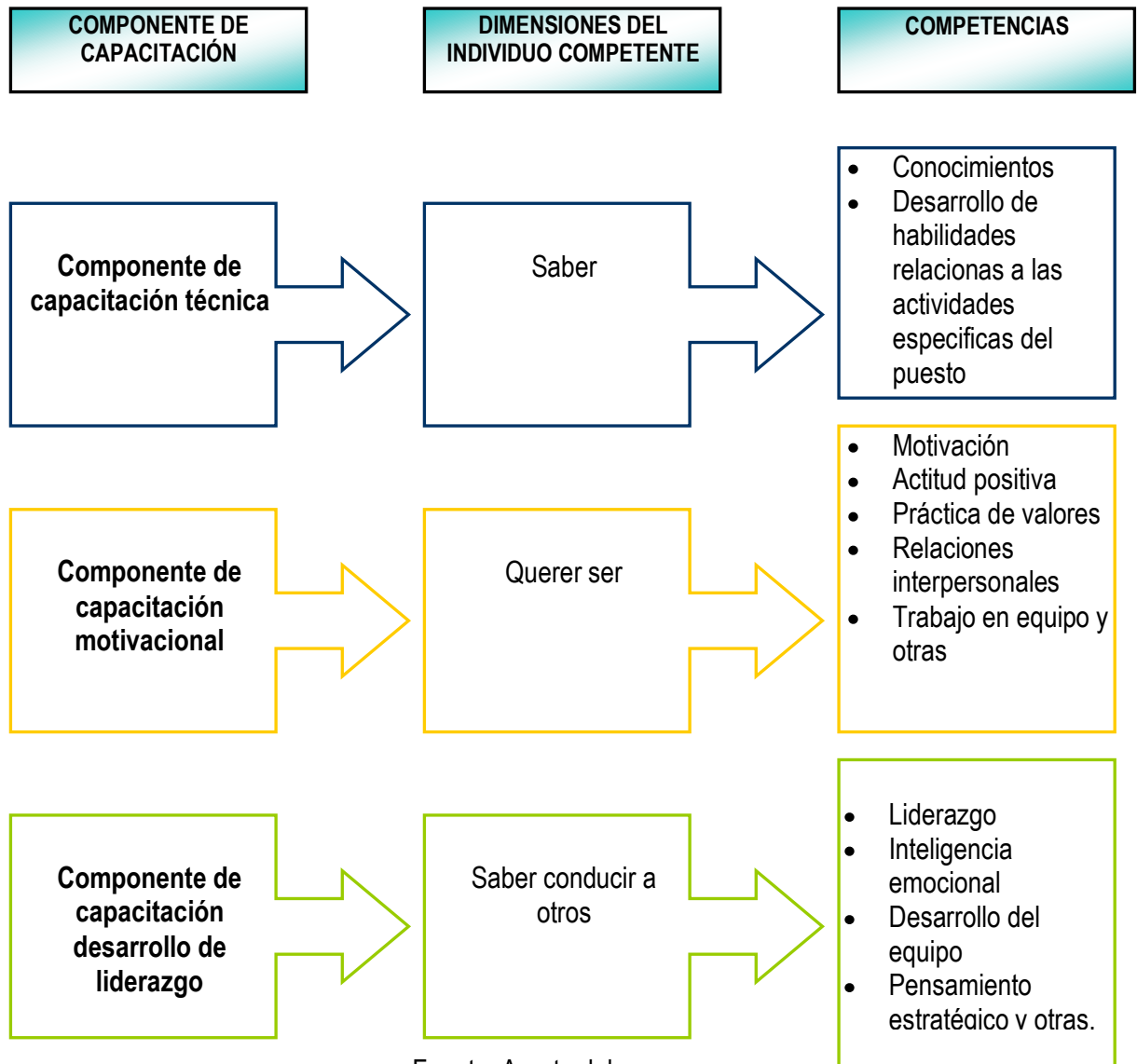
El “saber hacer” hace referencia a las habilidades, aptitudes que requiere el personal para desarrollar efectivamente su trabajo. Estas competencias presentan características como: relación con el nivel jerárquico del puesto de trabajo en el organigrama de la empresa, están integradas por un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales exigibles para ejecutar un conjunto de funciones y son susceptibles de modificación y desarrollo a través de la experiencia.

Una de las habilidades primordiales para el personal de las organizaciones, en especial para niveles de jefatura, gerenciales y directivos, es la habilidad de liderazgo, debido a que a través de ella se contribuye a una adecuada conducción del capital humano hacia el cumplimiento los objetivos organizacionales; se considera por lo tanto esta dimensión de competencias dentro del componente de desarrollo de liderazgo, con el cual no solo se busca reforzar la habilidad para niveles de dirección, si no también, involucra el desarrollo e incentivo para el personal que posee aptitud a desempeñarse a nivel de jefaturas.

En resumen, se muestra un diagrama con el que se representa la relación entre los componentes de capacitación y las dimensiones de un individuo competente, reafirmando de esta manera como la capacitación por componentes constituye una formación integral y adecuada para el capital humano en toda organización, así mismo se detallan las competencias primordiales que se consideran a desarrollar por componentes, de acuerdo a las dimensiones a las que pertenecen.

Figura 3

Diagrama de relación entre componentes de capacitación y dimensiones de un individuo competente.



Fuente: Aporte del grupo

Tomando en cuenta lo anterior, la capacitación se puede plantear de una manera más específica, bajo los siguientes componentes: técnico, motivacional y de desarrollo de liderazgo; con la finalidad de brindar una capacitación integral para los empleados.

### a. CAPACITACIÓN BAJO EL COMPONENTE TÉCNICO

La capacitación bajo este contexto, involucra todos los conocimientos específicos que el personal debe poseer y aplicar, para desarrollar habilidades técnicas en su área de trabajo, realizando así sus actividades laborales de una forma más precisa y efectiva. En este sentido, es importante definir los siguientes conceptos que hacen referencia al desarrollo de la capacitación bajo este componente:

Según Fernández López (2002), el conocimiento: “Es el conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información”<sup>32</sup>

Los conocimientos constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos del negocio; dichos conocimientos deben expresar los requerimientos de todos los puestos de trabajo. En otro ámbito, los conocimientos forman parte de las competencias técnicas.<sup>33</sup>

Competencias técnicas son: los conocimientos, métodos, técnicas y utilización de equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.<sup>34</sup>

Por consiguiente, la capacitación de acuerdo al componente técnico, considera la ejecución de temas orientados a desarrollar y actualizar conocimientos específicos que el empleado requiere para desempeñar su puesto, como lo son los temas de carácter financiero, comerciales, de desarrollo tecnológico y informática, planificación, organización y control de actividades y recursos, aspectos contables y de control interno, aspectos legales y técnicas de administración de capital humano

---

<sup>32</sup> Fernández López, Javier.(2002) *Gestión por competencias*.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Capacitación y desarrollo del personal, recuperado el 27 de mayo de 2009. De [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal).

## **b. CAPACITACIÓN BAJO EL COMPONENTE MOTIVACIONAL**

Las actitudes del personal hacia su trabajo, pueden definir en gran medida la efectividad de su desempeño, por lo que se hace relevante trabajar la capacitación bajo el componente motivacional, el cual involucra temas que contribuyen a desarrollar y mantener un ambiente armónico y motivado, además permite tener buenas relaciones en el personal.

Ahora bien, la motivación en términos teóricos se define así:

Según Harold Koontz (1998) es: "el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar".<sup>35</sup>

Stoner (1996) define la motivación como: "los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."<sup>36</sup>

En conclusión, la capacitación bajo el componente motivacional incluye todos aquellos temas de desarrollo humano, valores y actitudes hacia el trabajo y para con los compañeros, que forman parte del ambiente laboral del empleado y es importante para un buen desempeño. En este componente se desarrollan los temas como motivación en el trabajo, comunicación, automotivación, relaciones humanas en el trabajo y práctica de valores.

## **c. CAPACITACIÓN BAJO EL COMPONENTE DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**

Antes de profundizar en la capacitación según este componente, es importante definir el término de liderazgo de acuerdo al criterio de diferentes autores, así tenemos que:

---

<sup>35</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998 ). Administración: una perspectiva global. México. 11va Ed. McGraw Hill Editores

<sup>36</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. (1996) Administración. México. 6a. Ed. Editorial Pearson.

Según Stoner (1996), define liderazgo como: “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales”.<sup>37</sup>

Para Harold Koontz (1998) liderazgo es: “el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de metas de la empresa. Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá”.<sup>38</sup>

Por otra parte, el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.<sup>39</sup>

Por tanto, es de vital importancia contar en las organizaciones con personal a nivel de dirección, gerencias y jefaturas que posean habilidades de liderazgo, ya que son estos niveles quienes guiarán al capital humano hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Así también, este componente es de carácter especial e implica un esfuerzo para que en el mediano y largo plazo, permita a los niveles de dirección y así mismo a la organización, el desarrollo de un liderazgo que conlleve a la efectiva conducción del capital humano y la formación equipos de alto rendimiento. Además, en este componente se orientan acciones de formación, para aquellos empleados con potencial de liderazgo, que en determinado momento puedan asumir el rol de líderes en las áreas funcionales en las que se desempeñen u otras de acuerdo a las necesidades que surjan en la entidad.

---

<sup>37</sup> Stoner, James A. F. y Wankel, Charles. (2001). *Administración. Editorial Prentice Hall*. Hispanoamericana, S.A. México

<sup>38</sup> Idem. Pág. 43. Nota al pie 35.

<sup>39</sup> Liderazgo, recuperado el 6 de julio de 2009. De [es.wikipedia.org/wiki/liderazgo](http://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo)



## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO, DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

El contenido del presente capítulo se refiere a la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Soyapango, con el propósito de elaborar un diagnóstico que permita visualizar la situación actual del diseño y ejecución del plan de capacitación que realizan. Así como también la identificación de las necesidades reales de capacitación que poseen los empleados de la municipalidad.

Por consiguiente, se expone en este capítulo la metodología de la investigación: los objetivos, el método empleado para la realización de la investigación, las técnicas e instrumentos a utilizar para recolectar información referente a las necesidades de capacitación del capital humano de la Alcaldía, así como también con el objeto de conocer la gestión de la capacitación que se ha llevado a cabo. De igual manera, se determina el universo y muestra del sujeto de estudio; los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Se presenta además, los análisis de los datos con lo cual se determinó la situación actual de la Alcaldía, en cuanto a la elaboración y ejecución del Plan de Capacitación y las respectivas conclusiones y recomendaciones. Así mismo se detectaron las necesidades de capacitación del personal, las cuales son la base para estructurar el Plan de Capacitación.

## **A. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una investigación orientada a detectar las necesidades reales de capacitación de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango para elaborar un Plan de Capacitación.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la situación actual de la Alcaldía en cuanto a la elaboración y ejecución del Plan de Capacitación.
- Recolectar la información referente a las necesidades de capacitación que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango, que sirvan de base para elaborar la propuesta de un Plan de Capacitación.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo esta investigación en la Alcaldía Municipal de Soyapango, se aplicó el método científico ya que éste comprende una serie de etapas de investigación que permiten acercarse a la realidad que se desea describir e interpretar.

Así también, de manera más específica, se utilizó el método deductivo; ya que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares de la investigación. Pues, se parte de un marco teórico que fundamenta la investigación para llegar a conclusiones particulares.

### **C. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que los fenómenos fueron observados tal y como se encontraban en su contexto natural<sup>40</sup>, posteriormente se analizaron y propusieron los cambios necesarios. Según el tipo de diseño mencionado, la investigación realizada es descriptiva y explicativa por las siguientes razones:

- Investigación de tipo descriptiva: pretende tener un panorama más preciso de la magnitud del problema, así también se da a conocer los aspectos generales sobre el plan de capacitación y la situación real de la Alcaldía Municipal de Soyapango con relación a este tema.
- Investigación de tipo explicativa: debido a que se identificaron las causas o factores que inciden en la problemática del diseño y ejecución del Plan de Capacitación a partir del marco teórico planteado y la información recolectada a través de la aplicación de técnicas e instrumentos. Además, se proponen posibles soluciones de mejora a la problemática planteada, describiendo elementos de juicio que permitan estructurar los elementos y componentes que conforman el plan de capacitación.

### **D. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

La investigación según la fuente de recolección de información, se puede clasificar en:

#### **1. PRIMARIAS**

La constituyeron toda aquella información que se obtuvo de manera inmediata, es decir al momento de pasar los cuestionarios y realizar las entrevistas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango, ya que fueron estos los que proporcionaron información de primera mano.

---

<sup>40</sup> Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. México. 34<sup>a</sup>. Ed. Plaza y Valdés Editores.

## 2. SECUNDARIAS

La información bibliográfica que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue basada en:

- Libros de textos
- Revistas
- Documentos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Soyapango
- Diccionarios
- Trabajos de graduación
- Direcciones electrónicas y toda información relacionada con el tema.

## E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para que la recolección de información sea veraz, precisa y objetiva, se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos que facilitan la elaboración del diseño del plan de capacitación, el cual representa el objeto de estudio de la investigación.

### 1. TÉCNICAS

**LA ENTREVISTA:** Se dirigió al Alcalde del municipio y a los niveles jerárquicos de gerencias y jefaturas de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con la finalidad de detectar la situación actual respecto a la elaboración y desarrollo del plan de capacitación. Además, con el propósito de detectar las áreas que se necesitan reforzar en los empleados a través de la capacitación, ya que este es un punto de vital importancia para el objeto de estudio. Así también, la aplicación de esta técnica permitió conocer aspectos importantes de la Alcaldía tales como su misión, visión, objetivos, entre otros.

**LA ENCUESTA:** Esta técnica consistió en consultar a una serie de personas, sobre la opinión que tienen con respecto al objeto en estudio. Para el propósito de esta investigación

se utilizó el cuestionario como instrumento para la recopilación de la información, diseñado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con lo cual se obtuvo información que permitió establecer la situación actual del diseño y desarrollo del Plan de Capacitación y así mismo determinar las necesidades de capacitación. Dicho instrumento fue aplicado en los diferentes niveles jerárquicos que conforman a la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**LA OBSERVACIÓN:** Esta técnica se utilizó con el propósito de corroborar o descartar alguna información obtenida en el cuestionario y en la entrevista, a fin de realizar un análisis más preciso de la información, ya que esta es muy valiosa para lograr mejores resultados sobre la investigación realizada.

## 2. INSTRUMENTOS

Dada las técnicas propuestas para llevar a cabo la investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

Para la entrevista se utilizó como instrumento, guías de preguntas estructuradas, recopilando la información en libretas de notas y para la implementación de la encuesta se formuló cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple que permitió obtener la información necesaria para realizar de manera eficaz la investigación de campo.

Por otra parte, en el caso de la técnica de la observación, se utilizó como instrumento la presencia física del grupo de tesis, con lo que se constató y presencié la problemática de la capacitación para luego comprobar los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas.

## F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

La presente investigación se realizó con un universo conformado por los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango, incluyendo entre ellos al Sr. Alcalde; Carlos Ruiz, las gerencias, jefaturas y demás personal administrativo y de servicio, a los cuales se les determinó la muestra, cuyo detalle es el siguiente:

### 1. UNIVERSO

El universo esta constituido por el personal que labora en la Alcaldía Municipal de Soyapango, el cual está conformado por 733 empleados, cuyo dato fue proporcionado por el Gerente Administrativo de dicha alcaldía, para lo cual a continuación se presenta un cuadro con la totalidad de los empleados por área de trabajo.

CUADRO 2:  
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SOYAPANGO POR AREA DE TRABAJO<sup>41</sup>

Área de trabajo	No de Empleados
Concejo	2
Secretaría Municipal	4
Sindicatura	3
Auditoría Interna	5
Despacho	11
Comité de Festejos	2
Casa de la Cultura	1
FUNDESOY	1
Gestión y Cooperación	4
Comunicaciones y Relaciones Públicas	5
UACI	6
CAM	174
Gerencia General	2
Unidad Ambiental	5
Informática	9
Unidad Jurídica	6

<sup>41</sup> Fuente: Alcaldía Municipal de Soyapango.

Registro del Estado Familiar	16
Gerencia Financiera	1
Contabilidad	9
Registro Tributario	29
Cuentas Corrientes	25
Tesorería	9
Gerencia de Proyección Social y Promoción	29
Gerencia Administrativa	3
Recursos Humanos	3
Archivo General	2
Servicios Generales (Mantenimiento)	41
Planificación y Desarrollo Urbano	16
Alumbrado y Espacios Públicos	53
Finca Chantecután	7
Gerencia de Servicios Externos Municipales	2
Aseo	185
Administración Mercado Central	40
Mercado Las Margaritas	9
Mercado Las Palmas	4
Cementerios	6
Total	733

## 2. MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se tomo como punto de partida el universo antes mencionado, que establece que la población a estudiar es 733 empleados, lo cual determina la necesidad de obtener una muestra para poblaciones finitas, basada en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

**Donde:**

**n:** es el Tamaño de la muestra, que representa la incógnita o lo que se desea encontrar.

**N:** es el Universo o población, que en esta investigación representa a los 733 empleados que tiene la alcaldía.

**Z:** Es importante mencionar que para el uso de esta fórmula se asume que la población tiene un comportamiento normal y por ello se usa el valor que representa Z, el cual se define como. “El número de unidades de desviación estándar que en la distribución, producirá el nivel de confianza deseado”<sup>42</sup>

Así, para una confianza del 95%, se tiene en las tablas de áreas bajo la curva normal un valor de  $Z=1.96$

**P:** es la probabilidad de éxito de que las características que se desean estudiar estén dentro de la población que es objeto de estudio. En este caso se asumió que  $P=0.5$

**Q:** es la probabilidad de fracaso de que las características que se desean estudiar no estén en la población que es objeto de estudio. Así se asumió que  $q= 0.5$

**E:** Representa el error de estimación. Es decir, que este valor expresa el error máximo que se tolerará al hacer la investigación. El cual en este caso fue de:  $E=0.10$

**Aplicando la fórmula, se tiene:**

$$n = \frac{(733) (1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(733-1) (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 85.02 \approx 85 \text{ empleados.}$$

El tamaño de la muestra fue de 85 empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango y para la investigación se escogieron de forma aleatoria a 85 personas para colaborar en la investigación, a partir de un listado general conformado por todos los empleados de cada una de las áreas de la Municipalidad.

En consecuencia a lo anterior, se determinó distribuir la muestra de manera aleatoria, con el fin de conocer las opiniones de los empleados de las diferentes áreas de trabajo, según se detalla en el siguiente cuadro

---

<sup>42</sup> Guerrero Sánchez, Fernando.(2009). *Fundamentos de los métodos de investigación social*. El Salvador. 1ª. Ed. Imprenta y offset Ricaldone.



CUADRO 3:  
DISTRIBUCIÓN DE MUESTRA POR ÁREA DE TRABAJO

Área de trabajo	Muestra
Auditoría Interna	1
Recursos Humanos	2
Gerencia General	2
Unidad Ambiental	2
Comunicaciones y Relaciones Públicas	2
Unidad Jurídica	2
Despacho Municipal	2
Secretaría Municipal	2
Gestión y Cooperación Internacional	2
Alumbrados y Espacios Públicos	3
Planificación y Desarrollo Urbano	3
Mantenimiento	3
Informática	3
UACI	3
Tesorería	3
Aseo	4
Contabilidad	4
Registro del Estado Familiar	6
Gerencia de Proyección Social y Promoción	7
Registro Tributario	7
Administración de Mercados	7
CAM	7
Cuentas Corrientes	8
Total de la muestra	85

## **G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Después de haber sido recolectada la información, por medio de la técnica de la encuesta y la entrevista y por ende de la aplicación de los instrumentos requeridos para la investigación, se realizó el procesamiento de la información por medio de la tabulación utilizándose cuadros auxiliares en el programa de Excel y gráficos de barras y de pastel, para la presentación de los datos recolectados, los cuales permitieron sintetizar la información y facilitaron así, su presentación, análisis e interpretación.

## **H. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

La descripción sobre este diagnóstico de la situación actual se redactó con base a los resultados obtenidos del llenado de los cuestionarios por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango y la respectiva tabulación (ver anexo 9) y así también, de todos los aportes que se obtuvieron a partir de la aplicación de las entrevistas realizadas al Alcalde y gerentes de dicha Alcaldía (Ver anexo 10, 11 y 12).

### **1. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

Con el fin de obtener información por parte de los empleados de la Alcaldía de Soyapango, sobre la gestión de la capacitación que se ejecuta en la Municipalidad y las necesidades de capacitación que presentan, se suministró un cuestionario a 85 empleados de las diferentes áreas organizativas.

En primera instancia se indagó sobre algunos datos generales de los encuestados, tales como edad, nivel académico y años de laborar en la alcaldía; al respecto se determinó lo siguiente:

Del total de empleados encuestados el 32.94% tiene 42 años de edad o más, el 24.71% se encuentra entre las edades de 36 a 41 años, el 23.53% entre 30 a 35 años, el 16.47% de empleados tiene edades entre 24 a 29 años; mientras que solamente el 2.35% tienen de 18 a 23 años. Lo anterior muestra que más de la mitad de los empleados se encuentra en edad altamente productiva, es decir en edades de 24 a 41 años.

Por otra parte, el 36.47% de los empleados encuestados manifiestan tener un nivel académico de bachillerato, el 31.76% educación superior y el 23.53% estudios técnicos. El 8.24% restante de empleados tiene estudios a nivel de plan básico u otros.

Además, se determinó que existe un nivel aceptable de estabilidad laboral, ya que el 56.47% de los empleados tiene de 6 años a más de laborar en la Alcaldía, el 43.53% restante tiene de 1 a 5 años de laborar en la Municipalidad.

Después de consultar algunos datos generales de los empleados, relevantes para la investigación, se realizaron preguntas enfocadas a la gestión de la capacitación. De dichas interrogantes se determinó que el personal de la Municipalidad tiene conocimientos sobre la filosofía de la Alcaldía, específicamente de la misión, visión y valores, ya que el 96.47% de empleados expresó conocerlos, mientras que solo el 3.53% no los conoce.

Así mismo, se identificó que el 52.94% de empleados conoce que se realiza un Plan de Capacitación en la Alcaldía, sin embargo el 47.06% restante desconoce sobre la existencia de esta importante herramienta, el cual representa un porcentaje muy alto y refleja que el Plan de Capacitación no se da a conocer a todo el personal.

En cuanto a la información utilizada para el diseño del Plan de Capacitación, en la Alcaldía no se ha tomando en cuenta la opinión de los empleados en años anteriores, ya que el

92.94% del personal menciona no haber dado su opinión para la elaboración del instrumento (Ver pregunta N° 3 del anexo 9). También se observa que, no evalúan los resultados de las capacitaciones impartidas (Ver pregunta N° 13 del anexo 9), tomando en cuenta que el 76.47% de los empleados así lo expresan, dejando fuera del diseño del plan dos técnicas importantes.

Otro aspecto de importancia que se observó sobre la gestión de la capacitación en la Alcaldía, es que se ha capacitado a la mayor parte de empleados, debido a que el 91.76% de empleados encuestados, mencionó haber recibido cursos de parte de la Municipalidad; (Ver pregunta N° 5 del anexo 9) y el 82.36% de empleados ha recibido de 1 a 2 acciones de capacitación en el año (Ver pregunta N° 6 del anexo 9), los cuales son indicadores favorables para la Alcaldía.

Entre los temas que más se han impartido a los empleados se encuentran: relaciones humanas, atención al cliente e informática; sin embargo, los temas de motivación y liderazgo que son importantes para brindar una capacitación integral, y que según los datos obtenidos, actualmente se han ejecutado muy poco con relación a otros temas desarrollados.

Además, se estableció que los temas impartidos han estado orientados a las actividades laborales que realizan los empleados, pues así lo expresa el 96.15% de encuestados que han recibido capacitación. De igual manera un 94.87% del personal, considera que los temas de capacitación recibidos han contribuido a realizar sus funciones de mejor manera y consecuentemente a mejorar su desempeño laboral, este dato ratifica que la capacitación del capital humano favorece al desempeño laboral y por ende al cumplimiento de los objetivos municipales.

Los resultados de la investigación muestran también, que hay una percepción positiva de los empleados de la Alcaldía hacia la capacitación, ya que consideran que es valiosa para ellos y para la Municipalidad, y están dispuestos a recibirla.

Por consiguiente, los temas que el personal indica estar dispuestos a recibir porque contribuirán a desarrollar de mejor manera sus actividades laborales son los siguientes:

1. Uso de software e Internet
2. Leyes que rigen a la Alcaldía
3. Redacción
4. Administración de recursos humanos
5. Relaciones humanas
6. Liderazgo
7. Motivación
8. Servicio al cliente
9. Comunicación

Cabe mencionar que, entre otros temas importantes a recibir los empleados detallaron los siguientes: relaciones públicas, auditoria gubernamental, ingles, autocad, seguridad e higiene industrial, diseño y edición, prevención de desastres y emergencia, Linux, primeros auxilios, taquigrafía, contabilidad gubernamental, electrónica y electricidad, tecnología, gramática, código de familia, evaluación de proyectos, derecho tributario municipal y seguridad ciudadana, técnicas secretariales, elaboración de informes técnicos, dibujo técnico, diseño gráfico, diseño de páginas web, atención a contribuyentes, métodos de cobranza y trabajo en equipo

## **2. ANÁLISIS SOBRE OPINIONES DE ENTREVISTAS REALIZADAS AL ALCALDE Y GERENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

Los resultados de la investigación por medio de las entrevistas fueron muy valiosos ya que tanto el Alcalde como los gerentes proporcionaron sus aportes para poder realizar un diagnóstico basado en necesidades reales de capacitación y así también, para diseñar un plan de capacitación que conlleve a mejoras con respecto al desarrollo y gestión actual, la cual se menciona a continuación.

Actualmente, la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con un plan de capacitación que corresponde al que se está desarrollando en el presente año. Siendo el área responsable de elaborarlo y ejecutarlo; la Gerencia Administrativa en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos. Así mismo, se debe considerar que la Municipalidad se ve con la necesidad de elaborar este documento cada año ya que así lo exige, en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y así también valorando la exigencia por parte de la Ley de la Corte de Cuentas para capacitar a los contadores. Por lo antes expuesto, se evidencia la necesidad de un plan de capacitación elaborado de una manera técnica, tal como lo sugiere el Gerente Administrativo, de tal manera que sirva como modelo para elaborar los planes de años posteriores.

Por otra parte, se puede afirmar que la Alcaldía tiene bien definida su planeación estratégica ya que poseen y dan a conocer a los empleados, la misión, visión, objetivos, valores, determinación de planes operativos contemplados en el plan estratégico, entre otros. Sin embargo, aunque en la planeación estratégica, se haga mención sobre el plan de capacitación, como un elemento importante para el alcance de los objetivos de la Alcaldía, no siempre es tomado en cuenta este insumo, a la hora de identificar necesidades de capacitación.

No obstante, hay otros insumos que son tomados en cuenta para identificar necesidades de capacitación y por supuesto para la elaboración del plan, entre ellos podemos mencionar los siguientes: Los resultados de evaluación del desempeño, la valoración de los gerentes al proporcionar un listado de las necesidades de capacitación del personal que dirige, las fuentes externas por medio de personas ó instituciones que ofrecen servicios gratuitos de capacitación para el año en curso, también se toman en cuenta los conflictos legales, éticos y administrativos que se dan en un año determinado. Así mismo, vale la pena mencionar que, aunque los gerentes y el Alcalde consideran que los resultados de un estudio de clima organizacional son un insumo importante para identificar necesidades. Sin embargo, actualmente no se toma en cuenta, ya que no se realiza un estudio de clima organizacional en dicha Alcaldía.

Así también, es importante mencionar que algunos niveles gerenciales están de acuerdo con el procedimiento que actualmente se utiliza para el diseño y ejecución del plan de capacitación, el cual consiste en primer lugar en hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación que se obtiene a partir de un memorándum que se manda a los gerentes y jefes de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con el objeto de solicitarles que manden un listado de las necesidades de capacitación que ellos consideran que sus empleados presentan para poder mejorar el desempeño de sus funciones. Luego, Gerencia Administrativa elabora la propuesta del plan de capacitación y lo presenta al Concejo Municipal para revisión, así, por medio de la comisión de un equipo técnico se hacen las respectivas correcciones y se aprueba por votación en el concejo; el plan de capacitación que se desarrollará en el año.

Con respecto a los beneficios que originan las capacitaciones que se imparten a los empleados, tanto el Alcalde como los niveles gerenciales están de acuerdo que el desarrollo de un plan de capacitación bien estructurado conlleva a grandes beneficios para el empleado y para el funcionamiento mas eficiente de la Alcaldía, ya que se logra mayor eficiencia en las funciones que desempeña el empleado, se incrementa la motivación e iniciativa del personal y además se facilita un desarrollo personal.

Además, es importante tomar en cuenta que tanto el Alcalde como los niveles gerenciales presentan una disposición positiva en cuanto a llevar acabo el desarrollo de un plan de capacitación que incluya elementos técnicos, motivacionales y de desarrollo de liderazgo, para así fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes del personal donde actualmente se muestran algunas deficiencias. Entre algunas de las deficiencias que se pueden evidenciar con los resultados de estas entrevistas están:

- Deficiencias en redacción y ortografía en la mayoría de las secretarías.
- Deficiencia en conocimientos administrativos en la Gerencia de Servicios Externos y a la Gerencia de Proyección Social, ya que no poseen título de licenciado en Administración de Empresas o afines.
- Falta de motivación de algunos empleados.
- Aplicación de leyes. Por ej: el personal encargado de la UACI

- Conocimientos varios en el personal de servicios generales. Por ej: De fontanería, electricidad,
- Uso de Internet y manejo de software.
- Atención al contribuyente.
- Entre otros: Relaciones humanas, trabajo en equipo.

En conformidad con lo anterior, a continuación se detallan algunas de las temáticas que podrían considerarse en el plan de capacitación propuesto para el año 2010 y que según comentarios de algunos gerentes son de continuidad para dicho plan. Entre ellos tenemos: redacción de informes técnicos, Administración de Recursos Humanos, relaciones humanas, trabajo en equipo, servicio al contribuyente, redacción y ortografía, leyes municipales, contabilidad gubernamental, motivación personal, Informática, manejo de Internet, seguridad e higiene industrial, entre otros.

Otro dato que se obtuvo como resultado de las entrevistas es que, la Alcaldía cuenta con infraestructura adecuada para desarrollar eventos de capacitación ya que, se posee dentro de las instalaciones de la alcaldía un salón de usos múltiples y a nivel externo se cuenta con un salón equipado exclusivo para uso de dicha Alcaldía. También, se cuenta con el apoyo de un local en las instalaciones del Banco de los Trabajadores.

Por último es importante mencionar que, la Alcaldía cuenta con dos fuentes de financiamiento, para la ejecución del plan de capacitación las cuales son: una los fondos propios presupuestados por la Gerencia Administrativa, cuyo monto asciende a US\$10,000.00 anuales. Y la otra, el financiamiento obtenido del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), a partir de las aportaciones mensuales que se realizan las cuales equivalen a un monto anual de US\$30,000.00.



## **I. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que se describe en este apartado es un proceso de gran importancia que se ha llevado a cabo, para luego diseñar, estructurar y desarrollar el plan de capacitación de la Alcaldía Municipal de Soyapango, de tal manera que en este diagnóstico se puedan evidenciar las necesidades reales de capacitación y teniendo presente que ha surgido a partir de los resultados de la investigación.

Así mismo, por medio del presente diagnóstico se han logrado identificar debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango, las cuales se pueden ver como necesidades de capacitación, ya que son debilidades que influyen en el rendimiento del personal y que se pueden fortalecer mediante la capacitación. Por tanto, para la búsqueda de las necesidades de capacitación, se han tomado en cuenta una serie de insumos, tales como: La planeación estratégica, la evaluación del desempeño 2008, la opinión del Alcalde y gerentes por medio de entrevistas y la opinión de los empleados de diferentes áreas por medio del llenado de cuestionarios previamente diseñados.

Por último, en este informe se detallan una serie de necesidades de capacitación, considerando los aspectos relacionados en tres componentes principales, los cuales son: Componente técnico, motivacional y desarrollo de liderazgo. Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se presentan en una tabla consolidada por orden de priorización según necesidades reales para contribuir así, al logro de los objetivos de la Municipalidad y considerando los recursos con los que se cuentan.

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Conocer y priorizar las necesidades de capacitación de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango, valorando el componente: técnico, motivacional y de desarrollo de liderazgo, que sirvan de base para el diseño adecuado del plan de capacitación para el año 2010.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar necesidades específicas de capacitación de las diferentes áreas de la Alcaldía, valoradas por parte de Gerencias y Jefaturas, para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Recopilar información proveniente de la planeación estratégica, resultados de la evaluación del desempeño y valorización de la opinión de los empleados, para que sirvan de insumos en la identificación de necesidades reales de capacitación.
- Analizar la información recolectada y consolidar detallando, temáticas prioritarias en función del impacto que tienen en el eficiente desempeño de los empleados de la municipalidad y los recursos con los que se cuentan.

## **3. ALCANCE**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Soyapango, se centra en identificar y priorizar necesidades de capacitación, valoradas en componentes: técnicos, de motivación y de desarrollo de liderazgo, de los empleados de los diferentes niveles, tales como: nivel de dirección, nivel técnico, nivel administrativo y nivel operativo. Así mismo, es

importante mencionar que dentro del nivel de dirección se incluyen al Alcalde y su Concejo Municipal.

#### **4. DESCRIPCIÓN DE METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Para la elaboración del DNC se utilizó una metodología múltiple, que dio como resultado una serie de necesidades de capacitación, considerando entre ellas: necesidades de conocimiento, de motivación y así también necesidades de desarrollo de liderazgo en los niveles de gerencias y jefaturas.

La recolección de información se obtuvo por medio de la valorización de: la Planeación Estratégica, los resultados de la Evaluación de Desempeño 2008 y los aportes proporcionados por el Alcalde y los Gerentes; utilizando para este último, la técnica de la entrevista, para conocer así de primera mano la valoración de ellos en cuanto a las necesidades de capacitación, basadas en aquellas áreas que desean reforzar en sus empleados. Así también, se tomó en cuenta un elemento de gran importancia como lo es la opinión de los empleados de los diferentes departamentos de la Municipalidad, por medio del llenado de cuestionarios donde cada uno proporcionó sus aportes de acuerdo a lo que se pedía.

El proceso de recolección de información se realizó de la siguiente manera:

El Gerente Administrativo proporcionó los documentos que se mencionaron anteriormente y que se utilizaron para identificar necesidades de capacitación. Además, remitió una carta de autorización dirigida a las gerencias y jefaturas para brindar toda la información necesaria y oportuna, relacionada con la investigación, con lo cual se pudo llegar a los diferentes niveles jerárquicos para desarrollar las entrevistas y lograr también el llenado de los cuestionarios por parte de los empleados. Todo lo anterior, se realizó con la finalidad de poder identificar una serie de necesidades de capacitación que posteriormente fueron analizadas y priorizadas de acuerdo a la consideración de los tres componentes que se mencionaron anteriormente.

Una vez recolectada y procesada toda la información, se consolidó en una matriz para evaluar las debilidades a solventar prioritariamente, tomando en cuenta las temáticas que impactan directamente en lograr una operatividad efectiva de la Municipalidad, y tomando en cuenta además que, no todo lo solicitado o sugerido es factible desarrollarlo en función de los recursos y necesidades reales de capacitación.

La matriz mencionada será un insumo para determinar las temáticas que se proyectarán en el Plan de Capacitación 2010.

## **5. LIMITANTES**

En el desarrollo de esta investigación realmente no se presentaron mayor dificultades, sin embargo, vale la pena mencionar que, aunque se tenían todos los permisos y autorización para llegar a las diferentes unidades jerárquicas, hubo 2 gerentes que se tardaron para programar la entrevista que se les tenía que realizar, y unos 5 empleados que mostraron poca accesibilidad para el llenado de los cuestionarios, a pesar de que se les explicó los beneficios que tenían sus aportes para ellos mismos.

## **6. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **a. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Tomando en cuenta que la Planeación Estratégica es una fuente muy importante de información para el diseño del Plan de Capacitación; en donde se plantea la dirección que debe seguir la Municipalidad y por ende hacia donde se deben orientar los esfuerzos de los empleados de la Alcaldía; se analizaron los elementos que componen la Planeación Estratégica de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

En primera instancia se examinó la filosofía de la Alcaldía, compuesta por la misión, visión y valores, que a grandes rasgos reflejan los conocimientos y actitud que debe tener el personal para su respectivo cumplimiento.

Posteriormente se estudiaron los planes que cada área organizativa debe ejecutar a fin de determinar los conocimientos y habilidades necesarias para llevarlos a cabo. Como consecuencia a lo anterior, se determinó un listado de necesidades de capacitación (Ver anexo 13), que será de insumo para la matriz de priorización de necesidades de capacitación.

**b. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE ALCALDE Y GERENTES.**

Como otra de las fuentes de información para identificar requerimientos de capacitación, se tomo en cuenta la opinión del Alcalde y Gerentes de las diferentes áreas de la Municipalidad, utilizando la técnica de la entrevista, la cual se formuló de manera estructurada.

El Alcalde y Gerentes dieron a conocer aspectos importantes sobre las debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes que posee el personal; identificando de esta manera una serie de necesidades que se deben solventar a través de acciones de capacitación (Ver anexo 14).

**c. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SEGÚN VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS.**

Considerando que la opinión de los empleados es un insumo que proporciona información útil para determinar las necesidades de capacitación, se utilizó la técnica de la encuesta dirigida al personal de la Alcaldía, para recolectar información de los requerimientos de capacitación.

Se encuestaron a 85 empleados de la Municipalidad, y se estructuraron interrogantes orientadas a conocer la percepción de los empleados hacia la capacitación, así como los temas que consideran relevantes para desempeñar sus actividades laborales de mejor manera.

Además, se indagó sobre las tareas o funciones, en las que los empleados tienen dificultad para ejecutar por falta o deficiencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes. Todas las necesidades detalladas fueron consolidadas en el anexo 15, las cuales se priorizaron en la matriz de necesidades de capacitación.

**d. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SEGÚN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2008.**

La evaluación de desempeño es un instrumento que permite tener una apreciación del rendimiento del empleado en su puesto de trabajo en un período determinado. Cuando los resultados de la evaluación presentan deficiencias o bajo desempeño del personal, se deben considerar los aspectos que no han favorecido a obtener un desempeño efectivo.

Al analizar los resultados del estudio de evaluación de desempeño 2008, que realizó la Gerencia Administrativa, se identificó que parte del personal, en diversas unidades presentaba un rendimiento bajo, por lo que se indagó con el Gerente Administrativo las posibles razones del bajo desempeño reflejadas en las pruebas de evaluación. Para ello, se revisó junto al Gerente los instrumentos utilizados y los comentarios establecidos en dicha evaluación, identificando así una serie de necesidades de capacitación (Ver anexo 16).

## **7. PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Una vez captadas las diferentes necesidades de capacitación, estas se han consolidado en una matriz tomando en cuenta que no todos los temas solicitados o resultantes del estudio realizado, implican necesidades reales o prioritarias para el efectivo desempeño de los empleados de Alcaldía; así también considerando que el plan de capacitación se proyecta para un año.

El parámetro de priorización utilizado es el nivel de frecuencia con el que se observan las necesidades de capacitación, en la información obtenida a través de las técnicas empleadas. Para el caso específico de la Alcaldía Municipal de Soyapango se tomarán en cuenta en el Plan de Capacitación 2010, aquellas necesidades que muestren un nivel de frecuencia de 2 en adelante; considerando que pueden existir necesidades que aparecen solo una vez, sin embargo, estas pueden incluirse en dicho plan, ya que resultan ser prioritarias para el funcionamiento efectivo de la Alcaldía.

Por otra parte, es importante mencionar que algunos de los temas se plantean de manera general, considerando que en el mercado se pueden ofrecer con nombres diferentes, pero con un contenido acorde a las necesidades particulares de la Municipalidad.

### **a. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PRIORIZADAS BAJO EL COMPONENTE TÉCNICO.**

A continuación se presentan las necesidades de capacitación clasificadas bajo el componente técnico, por ser temas que proporcionan conocimientos en áreas específicas de trabajo.

### NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PRIORIZADAS BAJO EL COMPONENTE TÉCNICO

N°	Tema	Planeación Estratégica	Entrevista Alcalde y Gerentes	Encuesta a empleados	Eval. Desempeño	Frecuencia	Observación
1	Leyes Municipales	X	X	X		3	
2	Redacción y reglas de ortografía		X	X	X	3	
3	Administración de Recursos Humanos		X	X	X	3	
4	Seguridad e higiene industrial		X	X	X	3	
5	Contabilidad gubernamental		X	X	X	3	
6	Utilización de programas de computación		X	X	X	3	
7	Gestión de la cartera vencida de contribuyentes	X		X	X	3	
8	Uso de Internet		X	X		2	
9	Servicio al contribuyente		X	X		2	Equivalente a servicio al cliente
10	Prevención y mitigación de desastres	X		X		2	
11	Electricidad		X	X		2	
12	Formulación y evaluación de proyectos	X		X		2	
13	Seguridad ciudadana	X		X		2	
14	Fontanería		X	X		2	
15	Técnicas secretariales			X	X	2	
16	Elaboración de informes técnicos		X	X		2	
17	Diseño de páginas web			X	X	2	
18	Marco legal sobre el medio ambiente	X				1	
19	Diseño e implementación de la planeación estratégica	X				1	
20	Diseño gráfico			X		1	
22	Auditoría gubernamental			X		1	



23	Inglés			X		1	
24	Seguridad vial				X	1	
25	Linux			X		1	
26	Primeros auxilios			X		1	
27	Código de familia			X		1	
28	Derecho tributario municipal			X		1	
29	Autocad			X		1	
30	Construcción			X		1	
31	Programación de software			X		1	

**b. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PRIORIZADAS BAJO EL COMPONENTE MOTIVACIONAL.**

Las necesidades de capacitación del personal de la Alcaldía en temas motivacionales; es decir, temas que influyen en la actitud de los empleados, se detallan a continuación:

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PRIORIZADAS BAJO EL COMPONENTE MOTIVACIONAL**

N°	Tema	Planeación Estratégica	Entrevista Alcalde y Gerentes	Encuesta a empleados	Eval. Desempeño	Frecuencia	Observación
1	Relaciones interpersonales		X	X	X	3	
2	Motivación		X	X	X	3	
3	Trabajo en equipo		X	X	X	3	

**c. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PRIORIZADAS BAJO EL COMPONENTE DE DESARROLLO DE LIDERAZGO.**

Las necesidades de capacitación captadas bajo el componente de desarrollo de liderazgo se muestran a continuación:

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PRIORIZADAS BAJO EL COMPONENTE DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**

N°	Tema	Planeación Estratégica	Entrevista Alcaldes y Gerentes	Encuesta a empleados	Eval. Desempeño	Frecuencia	Observación
1	Liderazgo		X	X		2	
2	Habilidades gerenciales				X	1	
3	Comunicación			X		1	

## **J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con base al diagnóstico realizado, obtenido como resultado de la investigación de campo que se llevo a cabo en la Alcaldía Municipal de Soyapango, se logro además de identificar las necesidades reales de capacitación, también determinar la situación actual respecto a la elaboración y ejecución de las capacitaciones, llegando así, a las siguientes conclusiones:

### **1. CONCLUSIONES**

- Se determinó que la mayoría de los empleados conocen la misión, visión y valores de esta Municipalidad, lo cual es muy importante para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Se concluyó que esta Alcaldía cuenta con un plan de capacitación diseñado de manera general, considerando principalmente necesidades técnicas y dejando de lado necesidades relacionadas con el desarrollo del liderazgo y la motivación.
- Existe un porcentaje elevado de empleados que no tiene conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, lo cual refleja la poca comunicación con respecto a la divulgación sobre este plan.
- Se ha determinado con respecto a la elaboración del plan de capacitación que, únicamente se utilizan los resultados de dos técnicas, las cuales son: la evaluación del desempeño y la valoración de los Gerentes a través de la determinación de un listado de necesidades del personal que dirigen, además, en algunas ocasiones se ha utilizado la Planeación Estratégica, dejando de lado otras técnicas que son insumo importante para detectar necesidades de capacitación.

- Se determinó que, en la gestión de la capacitación actual, no se evalúan los resultados obtenidos de las acciones de capacitación impartidas, lo cual no permite que se tenga información de retroalimentación para la toma de decisiones en futuras capacitaciones y así mismo, esto contribuye a que no se valoren los productos obtenidos en el desempeño de las funciones de los empleados.
- Se constató que existe disponibilidad de los empleados de la Alcaldía para participar en futuras capacitaciones, de preferencia solo jornadas de día de semana por la mañana ó bien solo en fines de semana y no un horario combinado.
- Se determinó que la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con dos fuentes de financiamiento para la ejecución del plan de capacitación, las cuales son: una los fondos propios presupuestados por la Gerencia Administrativa, cuyo monto asciende a US\$10,000.00 anuales. Y la otra, el financiamiento obtenido del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), a partir de las aportaciones mensuales que se realizan las cuales equivalen a un monto anual de US\$30,000.00.
- Se ha establecido que el personal de la Alcaldía Municipal de Soyapango, presenta las siguientes debilidades en conocimientos, habilidades y/o actitudes: falta de conocimientos de software de aplicación, deficiencias en redacción y ortografía, deficiencia en conocimientos administrativos, falta de motivación de algunos empleados, aplicación de leyes, uso de Internet, atención al contribuyente, relaciones humanas, trabajo en equipo y otros.

## 2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Alcalde y Gerente Administrativo de la Alcaldía Municipal de Soyapango que mantengan los esfuerzos de dar a conocer a todos los empleados la filosofía institucional, ya que de esta manera es como cumplen día a día los objetivos propuestos por esta institución.
- Se recomienda que la Alcaldía Municipal de Soyapango a través de la Gerencia Administrativa, que cuente con un plan de capacitación donde se consideren los componentes técnicos, motivacionales y de desarrollo de liderazgo, para así poder brindarle una capacitación más integral a los empleados.
- La Gerencia Administrativa conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, debe orientar mayores esfuerzos para la divulgación del plan de capacitación en el personal de la Alcaldía, ya que esto contribuye a que el empleado este consciente que las acciones de capacitación no se ejecutan de manera arbitraria, sino que están enfocadas en satisfacer las necesidades reales de capacitación.
- Se sugiere al Gerente Administrativo la aplicación de diversas técnicas para determinar el diagnóstico de necesidades de capacitación, entre ellas se proponen las siguientes: análisis de la Planeación Estratégica, la Evaluación del Desempeño, encuesta dirigida a los empleados y entrevistas dirigidas a los Gerentes.
- Es sumamente necesario que en la Alcaldía Municipal de Soyapango por medio del Gerente Administrativo, se evalúen las capacitaciones impartidas a los empleados y así de esta manera poder constatar la aplicación de los productos obtenidos en las funciones que desempeñan diariamente. Para iniciar con este proceso de evaluación, se sugiere capacitar al Gerente Administrativo en técnicas de evaluación de la capacitación.

- Se Sugiere al Gerente Administrativo, que para desarrollar los eventos de capacitación, se utilicen jornadas combinadas entre días laborales (días de semana) y días no laborales (fines de semana), para hacer uso del tiempo compartido del empleado y de la Alcaldía.
- La Gerencia Administrativa como unidad encargada de la ejecución del plan de capacitación, deberá realizar los esfuerzos necesarios para aprovechar al máximo el financiamiento por parte de INSAFORP, a través de la gestión de seminarios cerrados y abiertos con apoyo de dicha institución, así como también, realizando gestiones de descuento con las empresas proveedoras.
- Se recomienda al Gerente Administrativo revisar y gestionar autorización para la ejecución del plan de capacitación por componentes: técnico, motivacional y de desarrollo de liderazgo, ante el Concejo Municipal, con el fin de desarrollar dicho plan.

### **CAPITULO III: DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES: TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO, APLICABLE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

La capacitación del capital humano es un punto clave para cumplir los objetivos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, y llevarla hacia mayores niveles de competitividad; es así como, concientes de la importancia que implica contar con empleados capacitados, que posean los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para el eficiente desempeño en su puesto de trabajo, se propone el presente Plan de Capacitación por Componentes: Técnico, Motivacional y de Desarrollo de Liderazgo.

El Plan de Capacitación por Componentes, se ha diseñado a partir de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que consolida una serie de requerimientos en capacitación que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango de los diferentes niveles jerárquicos; así mismo, se consideró la importancia de ejecutar una capacitación integral bajo los componentes: técnicos, es decir conocimientos especializados que se requieren para el eficiente desempeño de las actividades específicas de un puesto de trabajo; el componente de capacitación motivacional, el cual involucra el desarrollo de actitudes positivas que contribuyan a un buen desempeño de las funciones laborales; y el componente de desarrollo de liderazgo, importante para los niveles de dirección a fin guiar adecuadamente al personal, para el cumplimiento de los objetivos municipales.

En este sentido, el Plan de Capacitación por Componentes propuesto describe la justificación del plan, metodología seguida para su realización, alcance, objetivos, importancia, meta a cumplir y el indicador para medir dicha meta.

De igual manera, se detallan los componentes que se toman en cuenta en la capacitación del personal, políticas de capacitación y normas de ejecución del plan, así como los recursos con los que se cuentan para desarrollarlo.

Al finalizar el documento se desarrolla el programa de capacitación propuesto, detallando el tema de capacitación, su respectivo objetivo, número de eventos a realizar, horas de capacitación por grupo o evento, número de participantes por grupo o evento, el perfil de los empleados que recibirán la acción de capacitación, la inversión proyectada a efectuar y el cronograma detallando el período de ejecución de la capacitación; culminando el plan con la presentación de cartas didácticas sobre cada uno de los temas a desarrollar.

También fue considerado como un factor importante para la definición de los temas programados para el 2010, la capacidad de gestión que posee la Gerencia Administrativa para ejecutar el plan, en términos de recurso humano y horarios adecuados a las actividades laborales.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

El capital humano es uno de los recursos primordiales en las organizaciones, el cual proporciona un valor significativo; por lo que tener el personal con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas, para desempeñar sus actividades laborales se vuelve un punto estratégico en las instituciones.

Por tanto, la capacitación es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo de las capacidades y habilidades del personal y por ende a lograr un mejor desempeño en sus actividades laborales; es así, como resulta imprescindible una buena identificación de necesidades de capacitación, las cuales se prioricen y planteen en un Plan de Capacitación.

En este sentido, el Alcalde y los Gerentes de la Alcaldía han plasmado requerimientos de



capacitación que se poseen en cada una de las áreas que dirigen; los empleados han expresado conocimientos y habilidades que necesitan para desarrollar de mejor manera sus funciones, la evaluación de desempeño da a conocer debilidades que posee el personal en cuanto a conocimientos técnicos, motivación, habilidades de dirección, y otros.

En conformidad a lo anterior, y considerando que actualmente en la Alcaldía Municipal de Soyapango, no se cuenta con un Plan de Capacitación elaborado de manera técnica, y que además la “Ley de la Carrera Administrativa Municipal” exige que se elabore dicho plan año con año, se considera importante apoyar la inversión en capacitación y ejecutar el presente Plan de Capacitación por Componentes: Técnicos, Motivacional y de Desarrollo de Liderazgo 2010.

No se omite mencionar que, la capacitación integral involucra diferentes aspectos en la persona que no se pueden dejar de lado; es decir, que no es suficiente que el capital humano posea los conocimientos técnicos necesarios para desarrollarse en su puesto de trabajo, además debe tener la habilidad para aplicarlos y contar con actitudes positivas al desempeñarse; así mismo, el personal directivo debe ejercer un liderazgo efectivo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En consecuencia a lo anterior, se propone para la Alcaldía el Plan de Capacitación por Componentes, a fin de focalizar acciones de capacitación en aspectos técnicos, motivacionales y de desarrollo de liderazgo.

### **C. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para el diseño del Plan de Capacitación por Componentes: Técnico, Motivacional y de Desarrollo de Liderazgo 2010 y su respectivo Programa, el cual contiene la temática propuesta a desarrollar y recursos a utilizar, se realizó un Diagnostico de Necesidades de Capacitación, como resultado de analizar la siguiente información:

- La Planeación Estratégica de la Alcaldía Municipal de Soyapango, que incluye misión, visión, valores y plan operativo.
- Información recolectada a través de entrevistas dirigidas al Alcalde y Gerentes de la Alcaldía.
- Información obtenida por medio de encuestas suministradas a empleados de las diferentes áreas de la Alcaldía.
- Resultados del Estudio de Evaluación de Desempeño, en el cual se reflejan debilidades que poseen los empleados en conocimientos, habilidades y/o actitudes poco favorables para su desempeño.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se priorizaron de acuerdo al nivel de frecuencia o repetición en las fuentes de información; considerando como prioritarias aquellas que presentaron un nivel de frecuencia de dos en adelante, así mismo, contemplando que se podría involucrar un requerimiento que solo se reflejara una vez, pero estimado como importante por su naturaleza.

Después de tener establecidos los temas a ejecutar, se recopiló información sobre valor por hora de facilitadores para capacitaciones cerradas (Capacitaciones para un grupo conformado solo por personas de la misma entidad u organización), ofertas y programas de capacitación de proveedores en cuanto a capacitaciones abiertas (Capacitaciones para un grupo conformado por personas de diferentes entidades u organizaciones) y datos financieros proporcionados por el Gerente Administrativo.

Es así como, recopilada la información anterior se elaboró el Programa de Capacitación de acuerdo a cada componente de capacitación (Componente de Capacitación Técnico, Componente de Capacitación Motivacional y el Componente de Capacitación de Desarrollo de

Liderazgo) detallando el objetivo de la capacitación, número de grupos que se trabajará, participantes por grupo, número de horas por acción de capacitación, perfil de los participantes, la inversión que espera realizar y el período de ejecución de la capacitación.

## **D. ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El Plan de Capacitación por Componentes: Técnico, Motivacional y de Desarrollo de Liderazgo 2010 involucra en su ejecución al personal de los diferentes niveles jerárquicos, tales como: nivel de dirección, técnico, administrativo y operativo; incluyéndose dentro del nivel de dirección al Alcalde y el Concejo Municipal.

## **E. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1. GENERAL**

Programar las necesidades prioritarias de capacitación de conformidad al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, promoviendo así en los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango la obtención de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes que contribuyan a mejorar su desempeño para la consecución de la misión y visión municipal.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Dotar a los empleados de los conocimientos técnicos necesarios que le permitan ejecutar de mejor forma sus labores en cada uno de los puestos de trabajo.
- Facilitar conocimientos en nuevos enfoques y técnicas de acuerdo a al áreas funcionales de la Alcaldía.

- Ejecutar temas motivacionales y de desarrollo humano, que propicien actitudes positivas por parte de los empleados y generen ambiente agradable de trabajo.
- Desarrollar en los niveles de dirección de la Alcaldía un liderazgo efectivo, que contribuya a guiar el personal hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

## F. META E INDICADOR

Con el Plan de Capacitación por Componentes: Técnico, Motivacional y de Desarrollo de Liderazgo 2010 se proyecta como meta, “mantener un proceso de capacitación técnico, ordenado y que contribuya al desarrollo del capital humano de la Alcaldía”.

Consecuentemente, el indicador de la meta anterior será “Capacitar al 70% del personal de la Alcaldía durante el año 2010”, desarrollando en ellos conocimientos, habilidades y actitudes que permitan un eficiente desempeño en sus actividades laborales. En este sentido, el indicador será medido de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de empleados capacitados} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número de empleados de la Alcaldía}}$$

Además, es importante evaluar el indicador cada tres meses a fin de verificar si se está cumpliendo la meta.

## **G. COMPONENTES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

La programación de capacitación 2010 de acuerdo a las necesidades de la Alcaldía se estructura bajo los componentes que se exponen a continuación:

### **1. COMPONENTE DE CAPACITACIÓN TÉCNICO**

Considera la ejecución de temas orientados a desarrollar y actualizar conocimientos en la técnica específica que el empleado requiere para desempeñar su puesto, como lo son los temas de carácter financiero, de desarrollo tecnológico, paquetes de computación, planificación, organización y control de actividades y recursos, aspectos contables gubernamentales, legales y técnicas de administración del recurso humano.

### **2. COMPONENTE MOTIVACIONAL**

Este componente considera todos aquellos temas de desarrollo humano y actitudes hacia el trabajo y para con los compañeros, que forman parte del ambiente laboral del empleado y es importante para un buen desempeño. En este componente se desarrollan los temas como motivación en el trabajo, relaciones humanas y trabajo en equipo.

### **3. COMPONENTE DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**

Este componente es de carácter especial y enfoca un esfuerzo específico en los niveles directivos, por medio de la facilitación de conocimientos de herramientas y técnicas puntuales, utilizadas para la conducción de personas como el recurso más complejo de administrar en la organización. En este componente se orientan acciones de capacitación en liderazgo efectivo y habilidades gerenciales.

## **H. POLÍTICAS Y NORMAS**

Como toda inversión programada, la ejecución de la capacitación debe regularse a la luz de lineamientos y normas que permitan una ejecución estratégica, de tal manera que se facilite así la toma de decisiones, para lograr un impacto positivo en la productividad individual e institucional. Por lo tanto, para desarrollar el Plan de Capacitación 2010, es importante mencionar las políticas y normas de ejecución; por las cuales estará regulado dicho plan.

### **1. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN**

- La Alcaldía Municipal de Soyapango en coordinación con la Gerencia Administrativa, realizará los esfuerzos e inversión necesaria para desarrollar un plan de capacitación que complemente la formación técnica y conductual de su capital humano, con la finalidad de fortalecer debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes, para desarrollar así las funciones que requiere el puesto con mayor eficiencia.
- Para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la Alcaldía Municipal de Soyapango, se aplicaran diversas técnicas tales como: resultados de la Evaluación de Desempeño, análisis de la Planeación Estratégica, entrevistas a Gerentes y encuesta a los empleados.
- Considerando la información de necesidades de capacitación, proveniente de diferentes insumos, la Gerencia Administrativa en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos formulará el plan de capacitación de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Cada año se elaborará un plan de capacitación, considerando aquellos temas que sean de vital interés e importancia para los diferentes puestos y áreas de la Municipalidad.

- La Gerencia Administrativa realizará los esfuerzos necesarios para dar a conocer la existencia del plan de capacitación, divulgándolo en todas las unidades por medio de las Gerencias y Jefaturas.
- Al finalizar el año se deberá evaluar la aplicabilidad del plan de capacitación que se ha ejecutado.
- Todos los empleados de la municipalidad contarán con los materiales necesarios para participar en eventos de capacitación.
- Gerencia Administrativa conformará una base de datos de proveedores de capacitación obteniendo así, diversas alternativas para elegir.
- En la ejecución del plan de capacitación se plantearán seminarios tanto cerrados como abiertos, valorando además capacitaciones gratuitas en algunas ocasiones.
- Por lo general, se gestionará el apoyo de INSAFORP para aprovechar el porcentaje que ofrecen por la cotización mensual del 1% como aporte patronal del monto pagado en concepto de ISSS, para financiar eventos de capacitación tanto cerrados como abiertos.
- Para la validación y autorización del Plan de Capacitación 2010 se debe presentar al Concejo Municipal con previa revisión y corrección de la Gerencia Administrativa.

## **2. NORMAS DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Cabe mencionar que las normas detalladas en el presente plan de capacitación, se aplicarán desde el momento en que éste sea presentado y autorizado por el Concejo Municipal. Las normas de ejecución de dicho plan se detallan a continuación:

- La Gerencia Administrativa en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos gestionará y controlará la ejecución de las capacitaciones de conformidad a lo programado en el plan de capacitaciones.
- El Plan de Capacitación 2010, aprobado por el Concejo Municipal puede contener modificaciones, adiciones o supresiones según las necesidades o realidades que se presenten, pero estas deben ser revisadas y analizadas por la Gerencia Administrativa y además debe señalarse en el documento, estipulando la fecha de la modificación. Posteriormente debe ser presentado a la Gerencia General para la debida autorización.
- El Departamento de Recursos Humanos llevará un registro de ejecución física e inversión en capacitación (ver anexo No 17).
- Las capacitaciones se realizarán utilizando tiempo compartido (horario laboral y no laboral).

#### **Normas específicas.**

- El personal que participará en la capacitación deberá reunir los requisitos mínimos establecidos según el evento a desarrollar.
- Los empleados convocados a capacitaciones, deberán asistir de forma puntual en los días y horarios que sean convocados y no podrán faltar.
- Los empleados capacitados se someterán a las evaluaciones que sean requeridas para evaluar el impacto que la capacitación recibida está generando en su desarrollo individual.



- Cuando por motivos de urgencia o justificaciones racionales, un empleado no pueda asistir a un evento de capacitación, con el visto bueno de su Jefe inmediato y aval del Gerente correspondiente podrá excusarse comprobando los motivos, caso contrario se aplicaran las medidas normativas que correspondan.

## **I. RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN**

Los recursos son aquellos elementos con los cuales se cuenta para la ejecución de este plan, ya que sin ellos sería difícil el cumplimiento de los objetivos de capacitación propuestos, entre los cuales tenemos:

### **1. RECURSOS HUMANOS**

El recurso humano es uno de los elementos más importantes para la realización, gestión y ejecución del plan de capacitación. Ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos; para lo cual, la Municipalidad cuenta con: el Gerente Administrativo en coordinación con el encargado de Recursos Humanos y además se cuentan con el Supervisor Administrativo quien es el colaborador. Estas tres personas en conjunto trabajan con esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho plan de capacitación.

### **2. RECURSOS MATERIALES**

La Alcaldía Municipal cuenta con los siguientes recursos materiales, los cuales se describen a continuación:

- Infraestructura: las actividades de capacitación requieren de un espacio adecuado y los acondicionamientos apropiados para impartirlas, por lo que se proyecta hacer uso de las instalaciones de la Alcaldía Municipal; ya que dentro de dicha alcaldía se cuenta con un salón de usos múltiples que tiene una

capacidad para veinticinco personas como máximo. Además, se cuenta con un local en el edificio denominado Ruta Joven, que está ubicado a una cuadra de la Alcaldía, el cual tiene las condiciones óptimas para la realización de capacitaciones. Por otra parte, se cuenta con un local proporcionado por el Banco de los Trabajadores de Soyapango y también con las instalaciones del INSAFORP.

- Mobiliario, equipos y otros: para un acondicionamiento adecuado al ser ejecutadas las capacitaciones se cuenta con la utilización de mesas de trabajo, pizarra, y rotafolio. El proveedor de servicios de capacitación deberá proporcionar el equipo tecnológico a utilizar como laptop, proyector, sonido y otros.
- Documentos técnicos – educativos: los manuales para la capacitación, o materiales de estudio a utilizar serán proporcionados por los proveedores de la capacitación tanto en seminarios abiertos como cerrados, además de los certificados de aprobación de la capacitación.

### **3. RECURSOS FINANCIEROS**

Considerando el decreto No 6, sobre la política especial de ahorro y austeridad del sector público 2009, publicado en el diario oficial el viernes 12 de junio en el tomo 383 No 108, se proyecta para el año 2010 un presupuesto de inversión en capacitación de parte de la Alcaldía Municipal con un monto de US\$8,000.00, considerando que estos son los fondos necesarios para su ejecución.

Se espera maximizar la utilización del financiamiento que INSAFORP aporta, tomando en cuenta los datos del 2009, la cual, para el 2010 se estima que puede ser del 60% hasta un 80% del valor de cada evento de capacitación.

Además, se desarrollarán gestiones para tener una mayor participación con diferentes instituciones para aprovechar los eventos de capacitación gratuitos, brindados por diferentes empresas proveedoras, por el INSAFORP y por otras instituciones públicas y privadas.

## J. PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTES

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2010**  
**COMPONENTE DE CAPACITACIÓN TÉCNICO**

No.	Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Núm. de grupos	Núm. de horas por grupo	Núm. de partic. por grupo	Perfil del/de los participantes	Inversión promedio a realizar	Observación	Periodo de ejecución											
									M.1.	M.2.	M.3.	M.4.	M.5.	M.6.	M.7.	M.8.	M.9.	M.10.		
									Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov		
1	<b>Legislación Municipal</b>	Dotar de conocimientos al personal de la Alcaldía, en lo referente a leyes que rigen el funcionamiento de la Municipalidad.	1	12	35	Cuentas Corrientes, Registro Tributario, Administración, Mercados.	\$0.00	Impartida por capacitador interno												
2	<b>Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) y su Reglamento</b>	Desarrollar y facilitar la aplicación de las normas contenidas en dicha ley; además, en lo relativo a la adquisición y contratación, bienes y servicios.	1	16	20	UACI, Gerencia Financiera.	\$0.00	Impartida por Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC)												
3	<b>Leyes Tributarias y Fiscales</b>	Establecer los conocimientos básicos, con lo referente a los tributos municipales y fiscales.	1	12	35	Tesorería, Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Contabilidad.	\$0.00	Impartida por el Ministerio de Hacienda												
4	<b>Contabilidad Gubernamental</b>	Permitir el control de los ingresos y egresos públicos, para que se efectúen conforme a las disposiciones legales vigentes y formular estados contables necesarios para conocer la aplicación de los recursos financieros asignados.	1	24	20	Contabilidad. Gerencia Financiera	\$0.00	Impartida por el Ministerio de Hacienda												







**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2010**  
**COMPONENTE DE CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL**

No.	Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Núm. de grupos	Núm. de horas por grupo	Núm. de partic. por grupo	Perfil del/de los participantes	Inversión promedio a realizar	Observación	Periodo de ejecución												
									M.1.	M.2.	M.3.	M.4.	M.5.	M.6.	M.7.	M.8.	M.9.	M.10.			
									Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov			
1	<b>Relaciones Humanas en el Trabajo</b>	Desarrollar en el personal habilidades que les permitan generar buenas relaciones interpersonales, logrando así una efectiva comunicación, así como un ambiente de trabajo armonioso.	5	8	35	Personal de las diferentes áreas de la Municipalidad	\$4,000.00														
2	<b>Motivación en el trabajo</b>	Desarrollar en el personal conciencia sobre la importancia de realizar con efectividad las actividades asignadas y la influencia de mantener una actitud positiva.	5	8	35	Personal de las diferentes áreas de la Municipalidad	\$4,000.00														
3	<b>Trabajo en Equipo</b>	Integrar a los equipos de trabajo en la Alcaldía, logrando cooperación entre compañeros de trabajo y el desarrollo de diferentes actividades enfocados hacia un objetivo en común.	5	12	35	Personal de las diferentes áreas de la Municipalidad	\$6,000.00														
<b>Inversión total en capacitaciones del componente motivacional</b>							<b>\$14,000.00</b>														



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2010**  
**COMPONENTE DE CAPACITACIÓN DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**

No.	Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Núm. de grupos	Núm. de horas por grupo	Núm. de partic. por grupo	Perfil del/de los participantes	Inversión promedio a realizar	Observación	Periodo de ejecución											
									M.1.	M.2.	M.3.	M.4.	M.5.	M.6.	M.7.	M.8.	M.9.	M.10.		
									Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov		
1	Liderazgo	Desarrollar en el personal directivo de la Municipalidad, la capacidad de dirigir equipos de trabajo, con energía y compromiso hacia el cumplimiento de metas establecidas.	1	16	30	Gerentes y Jefes de las diferentes areas de la Municipalidad	\$2,500.00													
2	Habilidades Gerenciales	Facilitar conocimientos al nivel directivo de la institución que contribuyan a desarrollar habilidades técnicas, conceptuales y sociales necesarias.	1	16	30	Niveles directivos de la Alcaldía Municipal	\$2,500.00													
<b>Inversión total en capacitaciones del componente motivacional</b>							<b>\$5,000.00</b>													

**INVERSIÓN TOTAL DE CAPACITACIÓN**

**\$38,000.00**

No se omite mencionar que del total de inversión en capacitación, se estima que US\$30,000.00 sean financiados con fondos cotizados al INSAFORP, y los US\$8,000.00 restantes con fondos propios de la Alcaldía

## K. CARTAS DIDÁCTICAS DE LAS TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2010 COMPONENTE DE CAPACITACIÓN TÉCNICO

<b>Tema 1: Legislación Municipal</b>					
<b>Objetivo General:</b> Dotar de conocimientos al personal de la Alcaldía, en lo referente a leyes que rigen el funcionamiento de la Municipalidad.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> A impartirse con un facilitador interno con los conocimientos en el tema, de la Unidad Jurídica.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Código municipal  2. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	El seminario será expositivo.  Discusión en grupos.  Análisis de casos,  Realización de ejercicios.	Cuentas  Corrientes,  Registro  Tributario,  Administración,  Mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>6 hrs</b>	<b>6 hrs</b>

<b>Tema 2: Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) y su Reglamento</b>					
<b>Objetivo General:</b> Desarrollar y facilitar la aplicación de las normas contenidas en dicha ley; además, en lo relativo a la adquisición y contratación, bienes y servicios.					
<b>Número de participantes:</b> 20 personas					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación a través de la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC); del Ministerio de Hacienda.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Principios de la ley. 2. Noción de administración. 3. Sujetos de la LACAP. 4. Obligaciones institucionales. 5. Contratos regulados. 6. Garantías exigidas para contratar. 7. Formas de elegir contratistas. 8. El procedimiento administrativo. 9. La licitación pública. 10. La ejecución contractual. 11. Formas de extinción de contratos. 12. Nulidad de contratos.	El seminario se realizará aplicando charlas expositivas, aclaración de dudas. Análisis y resolución de casos reales. Dinámicas de grupo.	UACI, Gerencia Financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>8 hrs</b>	<b>8 hrs</b>

13. Tipos de contratos.					
-------------------------	--	--	--	--	--

Tema 3: Leyes Tributarias y Fiscales					
<b>Objetivo General:</b> Establecer los conocimientos básicos, con lo referente a las leyes tributarias y fiscales para su adecuada aplicación.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación a través del Ministerio de Hacienda.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración Horas	
				Teórico	Práctico
1. Código Tributario.  2. Ley de Impuesto Sobre la Renta.  3. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Servicios.	El seminario se realizará aplicando el método de exposición.  Resolución de ejercicios.  Resolución de casos.  Dinámicas de grupo.	Tesorería,  Registro Tributario,  Cuentas Corrientes,  Contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>6 hrs</b>	<b>6 hrs</b>

<b>Tema 4: Contabilidad Gubernamental</b>					
<b>Objetivo General:</b> Permitir el control de los ingresos y egresos públicos, para que se efectúen conforme a las disposiciones legales vigentes y formular estados contables necesarios para conocer la aplicación de los recursos financieros asignados.					
<b>Número de participantes:</b> 20 personas					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación a través del Ministerio de Hacienda.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Generalidades de la contabilidad gubernamental.  2. Técnica destinadas a captar, clasificar, registrar, resumir, analizar e interpretar la actividad económica, financiera y presupuestaria del sector público.  3. Registro sistematizado de operaciones derivadas de recursos financieros asignados a instituciones de la administración pública.	El seminario se realizará aplicando el método de exposición.  Resolución de casos.  Dinámicas de grupo.	Contabilidad. Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	12 hrs	12 hrs

<b>Tema 5: Redacción de Informes Técnicos y Ortografía</b>					
<b>Objetivo General:</b> Que las personas cuenten con las herramientas necesarias para recolectar, analizar y presentar la información de forma adecuada.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Análisis agramatical y ortografía.	Realizar lectura comprensiva, análisis y	Jefes de áreas y personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power</li> </ul>		

2. Importancia de los informes.	síntesis. Ejercicios de redacción.	secretarial de la Alcaldía.	Point	6 hrs	6 hrs
3. Características y tipos de informes.	Análisis de casos. Participación en discusión.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Proyector</li> <li>Pizarra acrílica</li> </ul>		
4. Partes del informe.	Realización de dinámicas grupales.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotafolio</li> <li>Material didáctico</li> </ul>		
5. Estructura del párrafo.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones Mobiliario</li> </ul>		
5. Técnicas de redacción modernas.			(Sillas y mesas para los participantes)		
6. Jerarquización de ideas principales.					
7. Citas y notas.					

Tema 6: Administración de Recursos Humanos					
<b>Objetivo General:</b> Proporcionar las herramientas necesarias para el continuo desarrollo del personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones, además comprender el impacto que causa en las personas los cambios que se producen en el entorno.					
<b>Número de participantes:</b> 2 personas					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Gestionar capacitación abierta con empresa proveedora y solicitar financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración Horas	
				Teórico	Práctico
1. Nuevos modelos de gestión de los Recursos Humanos. <ul style="list-style-type: none"> <li>El cambio en el entorno empresarial y su impacto en el recurso humano.</li> <li>Roles múltiples de la unidad</li> </ul>	El seminario es altamente participativo, exposición de herramientas de gestión novedosas. Análisis de casos. Realización de	Gerente Administrativo y Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Proyector</li> <li>Material didáctico</li> </ul> (Los recursos deben ser suministrados por	8 hrs	8 hrs

<p>de recursos humanos- Agregando valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El capital intelectual.</li> </ul> <p>2. El Sistema de Administración de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.</li> <li>• Objetivos del sistema de recursos humanos.</li> <li>• Subsistemas de recursos humanos.</li> </ul> <p>3. Enfoques Estratégicos de la Gestión de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación estratégica del recurso humano.</li> </ul>	<p>dinámicas.</p>		<p>la empresa proveedora, por ser una capacitación abierta).</p>		
---	-------------------	--	--	--	--

<b>Tema 7: Seguridad e Higiene Ocupacional</b>					
<b>Objetivo General:</b> Que las personas cuenten con los conocimientos y herramientas necesarias para prevenir los accidentes, y además mantener niveles adecuados de la calidad de vida dentro del ambiente laboral, garantizando la seguridad y la vida misma del personal que labora en la Municipalidad.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b>					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
<p>1. Generalidades sobre seguridad laboral y salud ocupacional.</p> <p>2. Clasificación de los riesgos</p>	<p>El seminario se realizará aplicando el método de exposición.</p> <p>Resolución de casos.</p>	<p>Personal de Mantenimiento, Aseo público y Servicios Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> </ul>	<p>8 hrs</p>	<p>8 hrs</p>

laborales.  3. Políticas y procedimientos de seguridad.  4. Base legal de la seguridad ocupacional.  5. Componentes básicos de un programa de seguridad laboral y salud ocupacional.  6. Reglas básicas de seguridad.	Dinámicas de grupo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>		
---	---------------------	--	---	--	--

Tema 8: Office 2007 Básico (Word, Excel) y uso de Internet.					
<b>Objetivo General:</b> Ampliar los conocimientos del personal en el manejo de Internet y proporcionar conocimientos prácticos del nuevo sistema operativo de Office 2007, brindando así, mejores soluciones a los usuarios sobre este sistema.					
<b>Número de participantes:</b> 20 personas por evento.					
<b>Número de eventos:</b> 2					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
<b>Módulo I: Microsoft Word 2007.</b> 1. Manejar Listas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de una lista</li> <li>• Volver a enumerar una lista</li> <li>• Personalizar listas.</li> </ul> 2. Personalizar tablas y gráficos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de datos de una tabla</li> <li>• Control en el diseño de celdas</li> <li>• Cálculos en una tabla</li> <li>• Creación de gráficos.</li> </ul>	Se realizarán sesiones presenciales, utilizando la metodología "Aprender Haciendo"; es decir, se explicará el tema e inmediatamente el participante lo pone en práctica por medio de laboratorios, además se evaluará el aprendizaje del participante a través	Personal de informática. Y otras unidades del personal técnico y administrativo interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de computo por participante</li> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Material didáctico</li> </ul>	<b>6 hrs.</b>	<b>18 hrs.</b>



<p>3. Personalizar el formato con estilos y temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación o modificación en un estilo de texto.</li> <li>• Creación de un estilo personalizado de listas o tablas.</li> <li>• Aplicación de temas de documentos predeterminados y personalizados.</li> </ul> <p>4. Modificar imágenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste en el tamaño de una imagen.</li> <li>• Ajuste en la configuración de la apariencia de la imagen.</li> <li>• Ajuste del texto alrededor de una imagen.</li> </ul> <p>5. Crear elementos gráficos personalizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de cuadros de texto y frases extraídas.</li> <li>• Dibujos de formas.</li> <li>• ¿Cómo agregar WordArt y otros efectos especiales al texto?</li> </ul> <p>6. Control de un flujo de texto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del flujo de párrafos</li> <li>• Insertar saltos de sección</li> <li>• Insertar columnas</li> <li>• Vinculo de cuadros de texto</li> </ul>	<p>de monitoreo constante por el instructor durante las prácticas.</p> <p>Al finalizar cada jornada, se entregará la documentación de las prácticas desarrolladas individualmente.</p> <p>Así también, al inicio de cada jornada se discutirán las dudas surgidas sobre el material designado.</p>				
--	--	--	--	--	--

<p>para controlar el flujo de texto.</p> <p>7. Uso de plantillas para automatizar la creación de documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un documento en base a una plantilla</li> <li>• Creación de una plantilla.</li> </ul> <p><b>Módulo II: Microsoft Excel 2007.</b></p> <p>1. Cálculo de datos con fórmulas avanzadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de nombres de celda y de rango</li> <li>• Cálculo de datos de varias hojas de trabajo</li> <li>• Uso de funciones especializadas</li> <li>• Análisis de datos con la función lógica y con la función de búsqueda.</li> </ul> <p>2. Organización de datos de una hoja de trabajo y de una tabla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y modificación de tablas.</li> <li>• ¿Cómo formatear tablas?</li> <li>• Orden o filtración de los datos de una hoja de trabajo o de una tabla.</li> <li>• Cálculo de datos en una tabla o en una hoja de trabajo.</li> </ul>					
--	--	--	--	--	--

<p>3. Presentación de datos usando gráficos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un gráfico</li> <li>• Modificación de gráficos</li> <li>• ¿Cómo formatear gráficos?.</li> </ul> <p>4. Análisis de datos usando Tablas dinámicas y Gráficos dinámicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un informe en una tabla dinámica.</li> <li>• Análisis de datos usando Gráficos dinámicos.</li> </ul> <p>5. ¿Cómo Insertar objetos gráficos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertar y modificar imágenes e Imágenes prediseñadas.</li> <li>• Dibujo y modificación de formas.</li> <li>• Creación de capas y agrupación de objetos gráficos.</li> </ul> <p>6. Personalización y mejora de los libros de trabajo y el entorno de Excel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización del entorno de Excel</li> <li>• Personalizar libros de trabajo</li> <li>• Manejo de temas</li> <li>• Creación y uso de plantillas.</li> </ul> <p><b>Módulo III: Uso de Internet.</b></p> <p>1. Descripción general de Internet</p>				
---	--	--	--	--

2. ¿Cómo crear una cuenta?					
3. Uso del correo electrónico.					
4. Navegación en Internet.					

<b>Tema 9: Gestión efectiva de cobros.</b>					
<b>Objetivo General:</b> Contar con un equipo de empleados altamente especializados en el manejo y aplicación de técnicas sobre la recuperación de cuentas por cobrar, como un aporte decisivo en la gestión de créditos y cobros.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas por evento.					
<b>Número de eventos:</b> 2					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración	
				Teórico	Práctico
<p>1. Debilidades en la gestión de cobros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión de la situación actual.</li> <li>• Análisis de algunas debilidades de los gestores de cobros.</li> </ul> <p>2. Diagnóstico de la situación del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de investigación</li> <li>• Manejo de objeciones</li> <li>• Conocer voluntad de pago</li> </ul> <p>3. Identificación del cliente para cobrar eficazmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de cobro que funcionan.</li> <li>• Tipos de clientes.</li> <li>• Estrategias de cobro según</li> </ul>	<p>Este curso se impartirá a través de charlas y simulacros; desarrollando el tema en un 50% expositivo y otro 50% de carácter práctico. Además los participantes podrán adquirir estrategias, que puedan poner en práctica en su institución en un futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro Tributario,</li> <li>- Cuentas Corrientes,</li> <li>- Mercado las Palmeras,</li> <li>Mercado central,</li> <li>Mercado Las Margaritas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	8 hrs.	8 hrs.

tipo de clientes.  4. La comunicación y tácticas de negociación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación.</li> <li>• Perfil del negociador.</li> <li>• El gestor de cobros efectivo.</li> <li>• Tácticas de negociación.</li> <li>• La negociación por teléfono</li> </ul>					
---	--	--	--	--	--

<b>Tema 10: Servicio al contribuyente.</b>					
<b>Objetivo General:</b> Desarrollar competencias en el personal que permitan aplicar un proceso de atención al contribuyente de calidad, fomentando una actitud reflexiva sobre la realidad actual en la manera de brindar el servicio con calidad al contribuyente.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas por evento.					
<b>Número de eventos:</b> 2					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Calidad del servicio y atención al contribuyente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de calidad.</li> <li>• ¿Qué es la calidad del servicio?</li> <li>• El impacto del servicio de calidad al contribuyente en la municipalidad.</li> </ul> 2. Los ejes estratégicos de un servicio excepcional.  3. Técnicas efectivas frente a	En primer lugar se realizará una breve introducción teórica del tema, luego se desarrollará el tema tomando en cuenta la participación activa de los empleados, por medio de sesiones de preguntas y respuestas, autoevaluaciones, experiencias vivenciales, discusiones dirigidas y	- Cuentas Corrientes, - Registro Tributario, - Administración, Mercado Las Palmeras, mercado central, y mercado Las Margaritas. - Y demás personal interesado que	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los</li> </ul>	8 hrs.	8 hrs.

<p>situaciones especiales.</p> <p>4. Inteligencia Emocional.</p> <p>5. Manejo de los conflictos y la comunicación efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de la comunicación.</li> <li>• La importancia de saber escuchar.</li> <li>• Atención telefónica.</li> <li>• Aprendiendo a negociar con el cliente interno y externo.</li> <li>• Manejo del conflicto.</li> </ul>	<p>aplicación de conceptos por medio de estudio de casos y video.</p>	<p>tenga contacto directo con el contribuyente.</p>	<p>participantes)</p>		
--	---	---	-----------------------	--	--

<b>Tema 11: Prevención y mitigación de desastres.</b>					
<b>Objetivo General:</b> Conocer la correcta aplicación de diferentes medidas de prevención y mitigación de desastres en diferentes contextos.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas.					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación a través del Comité de Protección Civil, dependencia del Ministerio de Gobernación.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
<p>1. Aspectos teóricos sobre riesgos y desastres naturales.</p> <p>2. Zonas vulnerables a desastres naturales en Soyapango.</p> <p>3. ¿Qué hacer en caso de localizar</p>	<p>El desarrollo del tema se impartirá de manera expositiva, tomando en cuenta la participación activa de las personas al discutir y reflexionar cada uno de los temas</p>	<p>- Unidad Ambiental - Servicios Externos Municipales - Mantenimiento - Aseo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> </ul>	<p>4 hrs.</p>	<p>4 hrs.</p>

viviendas en lugares de alto riesgo?	planteados.	- Alumbrados y Espacios Públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>		
4. Medidas para disminuir los riesgos por desastres.	Por último se analizarán algunos casos reales para obtener así, una mejor comprensión del contenido.				
5. Medidas preventivas contra incendios.					
6. Conformación un comité de riesgos.					
7. Creación de planes para la prevención de riesgos y desastres.					

**Tema 12: Mantenimiento de Infraestructura: Electricidad, Fontanería, Mantenimiento de Aire Acondicionado y Mantenimiento General.**

**Objetivo General:** Dotar a los empleados de los conocimientos básicos sobre el mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios de electricidad, fontanería, aire acondicionado y mantenimiento general

**Número de participantes:** 7 personas

**Número de eventos:** 1

**Observación:** Gestionar capacitación con empresa proveedora, utilizando el financiamiento de INSAFORP bajo el Programa de Formación Continua en el Área Técnica, con el cual financia el 100% de la capacitación.

Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
<b>Módulo I: Electricidad.</b> 1. Conceptos Básicos de Electricidad. 2. Unidad de Medidas. 3. Normas de Seguridad en el manejo de circuitos eléctricos. 4. Componentes básicos de una red domiciliaria.	El desarrollo de este tema será 50% práctico y 50% teórico. Iniciando previamente con la discusión de un material con respecto a cada módulo, tomando en cuenta para ello la opinión constante de los participantes.	Mantenimiento y otros interesados de la unidad de servicios externos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Material didáctico.</li> <li>• Otros materiales a</li> </ul>	48 hrs.	48 hrs.

<p>5. Unión de Conductores y conexión de dispositivos.</p> <p>6. Seguridad en el trabajo con electricidad.</p> <p>7. Instalación y reparación de luminarias.</p> <p>8. Instalación de tomacorrientes residenciales.</p> <p>9. Sustitución de elementos dañados en circuitos residenciales.</p> <p>10. Reparaciones eléctricas.</p> <p><b>Módulo II: Fontanería.</b></p> <p>1. Esquemas de Tuberías residenciales.</p> <p>2. Tipos de instalaciones de Tuberías.</p> <p>3. Clasificación de Ductos y tuberías.</p> <p>4. Trabajos con tubería de PVC</p> <p>5. Trabajos con Tubería Galvanizada</p> <p>6. Trabajos con tubería de drenaje.</p> <p>7. Trabajos con tubería agua</p>	<p>Seguidamente se realizarán varias demostraciones sobre las reparaciones más básicas sobre cada servicio especificado.</p>		<p>utilizar en las actividades prácticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Los recursos deben ser suministrados por la empresa proveedora, por ser una capacitación abierta).</li> </ul>		
---	--	--	---	--	--



<p>caliente.</p> <p>8. Trabajos de reparaciones en grifos, sifones y inodoros.</p> <p>9. Lavado y conservación de cisternas.</p> <p><b>Módulo III: Mantenimiento básico del aire acondicionado.</b></p> <p>1. Generalidades y ventajas del mantenimiento</p> <p>2. Aplicación del Mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p>3. Medición de voltajes y amperajes.</p> <p>4. Medición de presiones.</p> <p><b>Módulo IV: mantenimiento general de infraestructura.</b></p> <p>1. Mantenimiento de superficies: Pinturas, impermeabilizantes, Anticorrosivos, esmaltes.</p> <p>2. Reparación de paredes: Yeso, concreto.</p> <p>3. Adecuación o modificación de interiores: instalación de divisiones de tabla y yeso.</p>					
---	--	--	--	--	--

<b>Tema 13: Gerencia de proyectos.</b>					
<b>Objetivo General:</b> Proporcionar a los participantes los fundamentos necesarios para la Gerencia de Proyectos, bajo las restricciones de presupuesto, tiempo y desempeño.					
<b>Número de participantes:</b> 30 personas por evento.					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b>					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Etapas de un proyecto. 2. Planeación del proyecto. 3. Programación del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades y recursos.</li> <li>• Programación de proyectos.</li> </ul> 4. Ejecución del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores para el éxito de un proyecto.</li> <li>• La comunicación.</li> </ul> 5. Control del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de controles clave.</li> <li>• El ciclo de control de proyectos.</li> </ul> 6. Cierre del proyecto y lecciones aprendidas.	En primer lugar se creará un ambiente de confianza por medio de la realización de una dinámica y luego se formarán grupos de 5 personas para trabajar en equipo.  El tema será desarrollado por medio de una ponencia, exponiendo y discutiendo cada uno de los temas, para que así los participantes comprendan claramente las claves para la identificación de proyectos críticos, la gestión de los recursos, el manejo de la comunicación, hasta llegar al cierre del proyecto que orienta al logro de los objetivos esperados.  Por último, cada grupo	-UACI. -Gestión y Cooperación. -Desarrollo Urbano. -Administración. -Gerencia Financiera y Concejales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	12 hrs.	4 hrs.

	desarrollará un caso para comprobar la asimilación sobre el tema desarrollado.				
--	--	--	--	--	--

<b>Tema 14: Seguridad Ciudadana.</b>					
<b>Objetivo General:</b> Brindar conocimientos al personal del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) sobre la seguridad ciudadana, que permita la prevención y seguridad de los bienes y habitantes del municipio.					
<b>Número de participantes:</b> 40 personas por evento.					
<b>Número de eventos:</b> 2					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación a través de la Policía Nacional Civil					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (horas)	
				Teórico	Práctico
1. Aspectos teóricos sobre seguridad Ciudadana. 2. La problemática de la Seguridad Ciudadana en El Salvador. 3. Delincuencia juvenil y seguridad ciudadana. 4. Delito e Inseguridad Ciudadana. 5. Prevención comunitaria del delito. 6. Proyectos de prevención social de delincuencia. 7. Hacia una seguridad ciudadana, respetando los derechos humanos.	El desarrollo del tema se impartirá de manera expositiva, tomando en cuenta la participación activa de las personas al discutir y reflexionar cada uno de los subtemas planteados. Por último se analizarán algunos casos reales para obtener así, una mejor comprensión del contenido.	Personal del CAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones Mobiliario</li> <li>• (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>6 hrs.</b>	<b>2 hrs.</b>

<b>Tema 15: Actualización de Técnicas Secretariales</b>					
<b>Objetivo General:</b> Fortalecer los conocimientos del personal secretarial de la Alcaldía en técnicas secretariales actualizadas que permitan el buen desempeño de sus actividades laborales.					
<b>Número de participantes:</b> 35 personas por evento					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. La importancia del papel de la asistente/secretaria. 2. El perfil de una buena secretaria. 3. Las funciones de la labor administrativas. 4. ¿Qué es calidad? 5. La calidad en el servicio al cliente. 6. Manejo efectivo de la comunicación en el servicio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Conductas a evitar</li> <li>• Destrezas de la comunicación</li> </ul> 7. El empleado profesional. 8. El rol profesional del servicio vía telefónica. 9. Buenos hábitos en la comunicación telefónica. 10. Proyección de buena imagen. 11. Presentación personal. 12. Etiqueta. 13. Organización efectiva del tiempo y organización adecuada del trabajo. 14. Beneficios que aporta el saber administrar el tiempo	Charla con ejercicios y dinámicas en las que se ponga en práctica las técnicas enseñadas durante la capacitación.  El material de apoyo de la capacitación se entrega al inicio de la sesión.	Personal secretarial de diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Soyapango.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>6 hrs</b>	<b>6 hrs</b>

Tema 16: Herramientas para el Diseño Gráfico y Web - Dreamweaver					
Objetivo General: Preparar al personal para desarrollar mejoras en el Sitio Web de la Alcaldía, con la utilización de nuevas herramientas de diseño.					
Número de participantes: 3 personas por evento					
Número de eventos: 1					
Observación:					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
<p><b>Módulo I</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a Dreamweaver</li> <li>2. Construyendo páginas web</li> <li>3. Trabajando con páginas web.</li> <li>4. Trabajando con sitios activos reutilizables.</li> <li>5. Trabajando con Links.</li> <li>6. Cargando un sitio web.</li> </ol> <p><b>Módulo II</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajando con vistas de códigos.</li> <li>2. Formato con hojas de estilo,</li> <li>3. Trabajando con AP Elements</li> <li>4. Trabajando con Spry Elements</li> <li>5. Creando formas</li> <li>6. Integrando archivos externos con Dreamweaver</li> </ol>	<p>“Aprender haciendo”, esto implica el ir explicando cada tema e inmediatamente el participante lo pone en práctica por medio de laboratorios, explicado para comprobar el procedimiento de tal forma que si el estudiante no tiene claro o fallase en la ejecución podrá corregirse dicha situación de inmediato. Se evalúa el aprendizaje a través del monitoreo constante en la clase.</p>	<p>Personal del Departamento de Informática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora por participante</li> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Material didáctico</li> </ul> <p>(Los recursos deben ser suministrados por la empresa proveedora por ser una capacitación abierta)</p>	<p>16hrs</p>	<p>8 hrs</p>

<b>Tema 17: Legislación Ambiental</b>					
<b>Objetivo General:</b> Dotar al personal de los conocimientos legales relacionados al Medio Ambiente, para una adecuada aplicación en las actividades correspondientes.					
<b>Número de participantes:</b> 15 personas por evento					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Gestionar capacitación para ser impartida a través del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Organismos Públicos Encargados de la Gestión Ambiental. 2. Competencia para la Gestión Ambiental a nivel Municipal. 3. Disposiciones constitucionales en materia ambiental. 4. Leyes y política general sobre el medio ambiente. 5. Participación civil. 6. Evaluación del impacto ambiental.	Charla con ejercicios y casos en los que se ponga en práctica los conocimientos enseñados durante la capacitación.  El material de apoyo de la capacitación se entrega al inicio de la sesión.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>8 hrs</b>	<b>8 hrs</b>

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2010  
COMPONENTE DE CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL**

<b>Tema 1: Relaciones Humanas en el Trabajo</b>					
<b>Objetivo General:</b> Desarrollar en el personal habilidades que les permitan generar buenas relaciones interpersonales, logrando una efectiva comunicación, así como un ambiente de trabajo armonioso.					
<b>Número de participantes:</b> 140 personas por evento					
<b>Número de eventos:</b> 4					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Actitudes positivas y negativas en el trabajo.  2. Relaciones humanas y su importancia en el trabajo.  3. Como mejorar las Relaciones Humanas.  4. Integración del recurso humano.  5. Como ganarse la simpatía de los compañeros.  6. La importancia de la buena comunicación.  7. Involucramiento, cooperación, compañerismo.	Charla con ejercicios y dinámicas en las que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación.  El material de apoyo de la capacitación se entrega al inicio de la sesión.	Personal de las diferentes áreas de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	4 hrs	4 hrs

<b>Tema 2: Motivación en el trabajo</b>					
<b>Objetivo General:</b> Desarrollar en el personal conciencia sobre la importancia de realizar con efectividad las actividades asignadas y la influencia de mantener una actitud positiva.					
<b>Número de participantes:</b> 140 personas por evento					
<b>Número de eventos:</b> 4					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. El poder de las actitudes. 2. Construyendo mi propia autoestima. 3. Motivación <ul style="list-style-type: none"> <li>• La automotivación</li> <li>• La motivación laboral</li> <li>• La motivación de los demás</li> </ul> 4. Motivación en el trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la motivación en el trabajo.</li> <li>• Los efectos negativos de la falta de motivación.</li> <li>• Cómo mantener la motivación el los equipos de trabajo.</li> <li>• Beneficios de la motivación en la Alcaldía.</li> </ul>	Charla con ejercicios y dinámicas en las que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación.  El material de apoyo de la capacitación se entrega al inicio de la sesión.	Personal de las diferentes áreas de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>4 hrs</b>	<b>4 hrs</b>



<b>Tema 3: Trabajo en Equipo</b>					
<b>Objetivo General:</b> Integrar a los equipos de trabajo en la Alcaldía, logrando cooperación entre compañeros de trabajo y el desarrollo de diferentes actividades enfocados hacia un objetivo en común.					
<b>Número de participantes:</b> 140 personas por evento					
<b>Número de eventos:</b> 4					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Etapas de la vida de un equipo. 2. Importancia del trabajo en equipo. 3. Principios del trabajo en equipo. 4. Roles de trabajo en equipo 5. Reglas del trabajo en equipo 6. Estructuración del trabajo en equipo	Charla con ejercicios y dinámicas en las que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación.  El material de apoyo de la capacitación se entrega al inicio de la sesión.	Personal de las diferentes áreas de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones adecuadas para la realización de dinámicas.</li> <li>• Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>7 hrs</b>	<b>5 hrs</b>

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2010**  
**COMPONENTE DE CAPACITACIÓN DE DESARROLLO DE LIDERAZGO**

<b>Tema 1: Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios</b>					
<b>Objetivo General:</b> Desarrollar en el personal directivo de la municipalidad, la capacidad de dirigir equipos de trabajo, con energía y compromiso hacia el cumplimiento de metas establecidas.					
<b>Número de participantes:</b> 30 personas por evento					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
1. Desarrollo del liderazgo personal 2. Desarrollo de liderazgo organizacional 3. Proceso de Innovación 4. Comunicarse para dirigir 5. Cómo reconocer el potencial humano. 6. Empowerment 7. Manejando conflictos y cambios. 8. La efectiva toma de decisiones.	Charla con ejercicios y dinámicas en las que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación.  El material de apoyo de la capacitación se entrega al inicio de la sesión.	Gerentes y jefes de las diferentes áreas de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>8 hrs</b>	<b>8 hrs</b>

<b>Tema 2: Desarrollo de Habilidades Gerenciales</b>					
<b>Objetivo General:</b> Facilitar conocimientos al nivel directivo de la institución que contribuyan a desarrollar habilidades técnicas, conceptuales y sociales necesarias					
<b>Número de participantes:</b> 30 personas por evento					
<b>Número de eventos:</b> 1					
<b>Observación:</b> Realizar gestiones para impartir capacitación con financiamiento de INSAFORP.					
Contenido	Metodología	Perfil de los participantes	Recursos a utilizar	Duración (Horas)	
				Teórico	Práctico
<p>1. Enfoque dinámico de habilidades gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis reflexivo de habilidades gerenciales.</li> <li>• El papel del factor tiempo en el desarrollo de habilidades gerenciales</li> <li>• Atención de las señales de estrés y como manejarlas</li> </ul> <p>2. Planificación del desarrollo de habilidades gerenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fije prioridades</li> <li>• Use agendas "Inteligentes"</li> <li>• Piense positivo</li> <li>• Evalúe su aptitud</li> </ul> <p>3. Desarrollar habilidades gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación efectiva</li> <li>• Los valores humanos</li> <li>• La motivación laboral</li> <li>• Las actitudes</li> </ul> <p>4. Técnicas eficientes para superar obstáculos en el desarrollo de sus habilidades gerenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia del compromiso</li> <li>• Primero lo primero</li> <li>• Cómo incrementar su rendimiento</li> </ul>	<p>Charla con ejercicios y dinámicas en las que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación.</p> <p>El material de apoyo de la capacitación se entrega al inicio de la sesión.</p>	Gerentes y jefes de las diferentes áreas de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario (Sillas y mesas para los participantes)</li> </ul>	<b>8 hrs</b>	<b>8 hrs</b>

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. LIBROS

- Arias Galicia, Fernando (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: 1ª Ed. Editorial Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: 5ª. Ed. McGraw Hill; Interamericana Editores.
- Corona Vargas, Eduardo.(2000). *Instrumentos para la formación de los responsables de la capacitación*. INSAFORP. El Salvador.
- Diccionario Enciclopédico, Océano Uno Color, Edición del Milenio.
- Fernández López, Javier.(2002) *Gestión por competencias*. 1ª Ed.
- Guerrero Sánchez, Fernando.(2009). *Fundamentos de los métodos de investigación social*. El Salvador. 1ª. Ed. Imprenta y offset Ricaldone.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Mexico. 11ªB Ed. McGraw Hill Editores.
- Levy-Leboyer, Claude.(1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. México.34av. Ed. Plaza y Valdés Editores.
- Serrano, Alexis. (2007). *Administración de Personas*. El Salvador. 1ª Ed.

- Sikula, Andrew. F. (1982). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México: 1ª Ed. Editorial Limusa.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. (1996) *Administración*. México. 6ª. Ed. Editorial Pearson.
- Vargas Zúñiga, Fernando. (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano*. Italia. 1ª Ed. OIT

## 2. TESIS

- Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) "*Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente*". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.
- Clímaco Cortéz, Aída Ruth; Ramírez, Carlos Alberto. (2001). "*Diseño de un plan de capacitación para la Secretaria General de La Procuraduría para la defensa de los derechos humanos, del municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador*". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

## 3. LEYES

- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986.

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo N° 38, de fecha 16 de diciembre de 1983.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Derecho Administrativo, Derecho Municipal, No. 1039, Fecha 06/05/2006, Diario Oficial 103, Tomo 371.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República. Decreto Legislativo. N° 438, de fecha 31 de agosto de 1995.

#### **4. SITIOS WEB**

- Capacitación y desarrollo del personal, recuperado el 27 de mayo de 2009. De [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitación\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitación_y_desarrollo_del_personal).
- Determinación de necesidades de capacitación, recuperado el 27 de mayo de 2009. De <http://www.unam.mx/redec>.

#### **5. OTROS**

- Documentos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Memoria de Labores 2006-2009. Alcaldía Municipal de Soyapango, Pág. 2.
- Secretaría de Comunicaciones de la Alcaldía de Soyapango. (2007). Historia de Soyapango. El Salvador, Centroamérica.

# ANEXOS

## ANEXO 1: CARTA DE SOLICITUD DE PRIOZACIÓN DE NECESIDADES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO  
GERENCIA ADMINISTRATIVA



**San Salvador, mayo de 2009.**

**Señores.**

**Universidad de El Salvador**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Presente.**

Por este medio tenemos el gusto de saludarle, deseándole éxitos en sus labores diarias.

Atentamente nos dirigimos a ustedes, con la finalidad de solicitar de su valiosa colaboración para satisfacer necesidades que son de prioridad para nuestra municipalidad, a través de los proyectos de investigación que desarrollan año con año, sus estudiantes egresados para optar al grado de licenciatura en el área administrativa.

Con la intención de que nos brinden el apoyo solicitado anteriormente, les remitimos, la priorización de necesidades en el área de recursos humanos, las cuales son:

- 1º - Diseño de un plan de capacitación elaborado de manera técnica.
- 2º - Elaboración de un Manual de Capacitación
- 3º - Actualización de la evaluación de desempeño

Tomando en cuenta que el Plan de Capacitación es un instrumento que se nos exige por ley cada año, le agradeceremos considerarlo como primera opción.

Sin otro particular y esperando una respuesta favorable a nuestra solicitud.

Atentamente,

  
**Lic. Jorge Mejía.**  
Gerente Administrativo.





ANEXO 2: DECRETO N° 254



DECRETO N° 254

**L**a Asamblea Legislativa de la República de El Salvador,

**Considerando:**

- I- Que la Villa de Soyapango, departamento de San Salvador fue erigida tal, por Decreto Legislativo de fecha 16 de mayo de 1907, publicado en el Diario Oficial N° 128, Tomo 62, de fecha 5 de junio del mismo año;
- II- Que la mencionada Villa, con el esfuerzo común de sus habitantes, la ayuda de los Poderes Públicos y el dinamismo de las autoridades locales, ha alcanzado un notable desarrollo en lo material, cultural y espiritual;
- III- Que es de justicia estimular ese esfuerzo conjunto y coordinado del congreso así como de las diferentes autoridades y organismos que han contribuido a ese progreso, otorgando a dicha Villa el título de Ciudad;

**Por Tanto,**


en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa de los diputados Antolin de Jesús Castillo, Guillermo Rafael Reyes Durán, Julio Aníbal Ray Frenco, Rafael Rodríguez González,

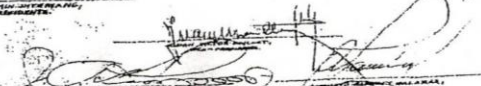
**Decreta:**

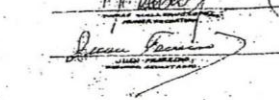
Art. 1.- Confiérese a la Villa de SOYAPANGO, departamento de San Salvador, el título de Ciudad.

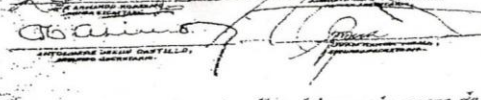
Art. 2.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON DE SESIONES DE LA ASAMBLEA LEGISLATIVA; PALACIO NACIONAL: San Salvador, a los veintidós días del mes de enero de mil novecientos sesenta y nueve.

  
 RAFAEL RODRIGUEZ GONZALEZ,  
 PRESIDENTE

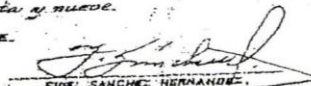
  
 JULIO ANIBAL RAY FRESCO,  
 SECRETARIO GENERAL

  
 ANTONIO DE JESUS CASTILLO,  
 DIPUTADO

  
 GUILLERMO RAFAEL REYES DURAN,  
 DIPUTADO

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veinticuatro días del mes de enero de novecientos sesenta y nueve.

PUBLIQUESE.

  
 FIDEL SANCHEZ HERNANDEZ,  
 PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

IMPRESO EN EL SALON DE SESIONES DE LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

**ANEXO 3**  
**ANEXO 3: POBLACIÓN DE MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**  
**SEGÚN CENSO 2007**

**Cuadro 3** POBLACIÓN TOTAL POR ÁREA DE RESIDENCIA, SEXO, ÍNDICE DE MASCULINIDAD Y PORCENTAJE URBANO, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO. CENSO 2007

DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS	Población									IM	% Urbano
	Total			Área							
				Urbana			Rural				
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres		
06 - SAN SALVADOR	1,567,156	728,797	838,359	1,462,999	677,705	785,294	104,157	51,092	53,065	86.9	93.4
01- San Salvador	316,090	144,217	171,873	316,090	144,217	171,873	0	0	0	83.9	100.0
02- Aguilares	21,267	9,844	11,423	19,134	8,760	10,374	2,133	1,084	1,049	86.2	90.0
03- Apopa	131,286	61,172	70,114	131,286	61,172	70,114	0	0	0	87.2	100.0
04- Ayutuxtepeque	34,710	17,076	17,634	34,710	17,076	17,634	0	0	0	96.8	100.0
05- Cuscatancingo	66,400	30,782	35,618	66,400	30,782	35,618	0	0	0	86.4	100.0
06- Delgado	120,200	56,297	63,903	112,161	52,381	59,780	8,039	3,916	4,123	88.1	93.3
07- El Paisnal	14,551	7,084	7,467	6,723	3,227	3,496	7,828	3,857	3,971	94.9	46.2
08- Guazapa	22,906	11,116	11,790	14,227	6,821	7,406	8,679	4,295	4,384	94.3	62.1
09- Ilopango	103,862	47,726	56,136	103,862	47,726	56,136	0	0	0	85.0	100.0
10- Mejicanos	140,751	64,509	76,242	140,751	64,509	76,242	0	0	0	84.6	100.0
11- Nejapa	29,458	14,290	15,168	16,530	7,872	8,658	12,928	6,418	6,510	94.2	56.1
12- Panchimalco	41,260	19,957	21,303	16,164	7,679	8,485	25,096	12,278	12,818	93.7	39.2
13- Rosario de Mora	11,377	5,546	5,831	5,053	2,433	2,620	6,324	3,113	3,211	95.1	44.4
14- San Marcos	63,209	29,617	33,592	63,209	29,617	33,592	0	0	0	88.2	100.0
15- San Martín	72,758	34,050	38,708	66,004	30,827	35,177	6,754	3,223	3,531	88.0	90.7
16- Santiago Texacuangos	19,428	9,351	10,077	12,382	5,900	6,482	7,046	3,451	3,595	92.8	63.7
17- Santo Tomás	25,344	12,151	13,193	18,752	8,946	9,806	6,592	3,205	3,387	92.1	74.0
18- Soyapango	241,403	111,234	130,169	241,403	111,234	130,169	0	0	0	85.5	100.0
19- Tonacatepeque	90,896	42,778	48,118	78,158	36,526	41,632	12,738	6,252	6,486	88.9	86.0



**ANEXO 5: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Estimado Señor(a)(ita):

Por medio del presente cuestionario, se solicita su valiosa colaboración, a fin de proporcionar información indispensable para elaborar un trabajo de Tesis, que se titula: “DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPONENTE TÉCNICO, MOTIVACIONAL Y DE DESARROLLO DE LIDERAZGO, APLICABLE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”.

Agradeciendo de antemano su colaboración.

Objetivo: Obtener información sobre la actual gestión de la capacitación, así como también de las necesidades de capacitación en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Indicación: Marque con una “X” la opción que a su criterio estime mas conveniente, en cada una de las siguientes preguntas. Marque solo una opción a menos que se indique lo contrario.

**I. Datos generales**

1. Edad

Entre 18 – 23 años \_\_\_\_\_

Entre 24 – 29 años \_\_\_\_\_

Entre 30 – 35 años \_\_\_\_\_

Entre 36 – 41 años \_\_\_\_\_

Mas de 42 años \_\_\_\_\_

2. Nivel de estudios

Plan básico \_\_\_ Bachillerato \_\_\_ Técnico \_\_\_ Universitario \_\_\_ Otros \_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía Municipal de Soyapango?

1-5 años \_\_\_\_\_

6-10 años \_\_\_\_\_

más de 10 años \_\_\_\_\_

4. Área o departamento en que labora: \_\_\_\_\_.

**II. Datos de contenido**

1. ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y valores de la Alcaldía?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Conoce la existencia de un plan de capacitación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Alguna vez ha brindado su opinión para diseñar el plan de capacitación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía?. Si contestó que "sí" a esta pregunta, continúe con los siguientes numerales y si su respuesta fue "no" pase al numeral 10

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. Con que frecuencia ha recibido capacitación al año?

<b>FRECUENCIA</b>	
Ninguna vez	
Una vez al año	
Dos veces al año	
Tres veces al año	
Más de tres	

7. Indique cual o cuáles de los cursos que a continuación se detallan ha usted recibido por parte de la alcaldía. (Puede marcar más de una opción)

<b>NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO</b>	
Relaciones humanas	
Motivación	
Liderazgo	
Leyes municipales	
Informática	
Atención al cliente	
Contabilidad gubernamental	
Ninguna de las anteriores	
Otros	

8. ¿Considera que los temas de capacitación desarrollados están relacionados con su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿considera que los temas de capacitación que ha recibido han contribuido para desempeñar mejor las funciones de su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

10. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

11. Si esta dispuesto a recibir capacitación, ¿En qué temas considera indispensable participar para el mejor desempeño de sus funciones? (Puede marcar más de una opción).

<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>	
Servicio al cliente	
Leyes que rigen a la alcaldía	
Relaciones humanas	
Comunicación	
Motivación	
Redacción	
Administración de Recursos humanos	
Liderazgo	
Uso de software e Internet	
Contabilidad	

¿Que otros temas sugiere usted para ser capacitado?

---

12. Si usted fuera convocado a una capacitación, ¿Que horario considera mas adecuado para recibirla?

<b>HORARIOS</b>	
Día de semana por la mañana	
Día de semana por la tarde	
Fin de semana	
Combinando media jornada en día de semana y media jornada en fin de semana.	

13. ¿Se evalúan en la Alcaldía los resultados de la capacitación que es impartida?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

\* Responda a las siguientes preguntas:

14 ¿En que tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?

15. Indique para cada una de las tareas anteriores los conocimientos, habilidades y actitudes que considera le hacen falta.

**MUCHAS GRACIAS POR SU FINA ATENCIÓN.**

## ANEXO 6: ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE Y GERENTE GENERAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE Y GERENTE GENERAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Objetivo: Obtener información sobre la actual gestión de la capacitación, así como también de las necesidades de capacitación en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Indicaciones: Conteste según crea conveniente a las siguientes preguntas:

1. ¿Se tiene definida la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores) de la Alcaldía Municipal de Soyapango?  
Mencionelos:\_\_\_\_\_.
2. ¿Se da a conocer a los empleados la planeación estratégica?
3. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango con un plan de capacitación?
4. ¿Cuál es el área que elabora y ejecuta el plan de capacitación?
5. ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación?  
Mencionelo:\_\_\_\_\_.
6. ¿Esta de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado para la realización del plan de capacitación?
7. De la siguiente información. ¿Cuál es utilizada para la elaboración del plan de capacitación?
  - Resultados de estudio de clima organizacional.
  - Resultados de evaluación de desempeño.
  - Planeación estratégica.
  - Entrevistas a gerentes y jefes.
  - Valoración de opiniones a empleados por medio de cuestionarios.
  - Otra información que se utiliza: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué beneficios considera que tiene la capacitación?
9. ¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación?



10. ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la Alcaldía?
11. ¿Existe alguna ley o institución que exige la elaboración de un plan de capacitación anual?
12. ¿En que tareas tienen dificultades por falta de conocimientos, habilidades y actitudes el personal del área que usted dirige?

**MUCHAS GRACIAS POR SU FINA ATENCIÓN.**

## ANEXO 7: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Objetivo: Obtener información sobre la actual gestión de la capacitación, así como también de las necesidades de capacitación en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Indicaciones: Conteste según crea conveniente a las siguientes preguntas:

1. ¿Se tiene definida la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores) de la Alcaldía Municipal de Soyapango?  
Mencionelos: \_\_\_\_\_.
2. ¿Se da a conocer a los empleados la planeación estratégica?
3. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango con un plan de capacitación?
4. ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación?  
Mencionelo: \_\_\_\_\_.
5. ¿Esta de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado para la realización del plan de capacitación?
6. De la siguiente información. ¿Cuál es utilizada para la elaboración del plan de capacitación?
  - Resultados de estudio de clima organizacional.
  - Resultados de evaluación de desempeño.
  - Planeación estratégica.
  - Entrevistas a gerentes y jefes.
  - Valoración de opiniones a empleados por medio de cuestionarios.
  - Otra información que se utiliza: \_\_\_\_\_
7. ¿Cuál es el presupuesto asignado con fondos de la Alcaldía para ejecutar el plan de capacitación?
8. ¿Cotiza la Alcaldía Municipal de Soyapango al INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional)?

9. ¿A cuánto asciende anualmente la cotización al INSAFORP?
10. ¿Cuántas personas están encargadas de ejecutar y dar seguimiento al plan de capacitación?
11. ¿Cuenta la Alcaldía con la infraestructura adecuada para impartir capacitaciones?
12. ¿Considera que la capacitación tiene beneficios para la institución, para los empleados o para ambos?
13. ¿Cuáles son los problemas ocasionados por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal que presenta el área que usted dirige?
14. ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la Alcaldía?
15. ¿Considera que las empresas proveedoras que se encargan actualmente de impartir las capacitaciones en la Alcaldía lo hace de la forma adecuada, brindando información actualizada para mejorar el servicio ofrecido en la Alcaldía?
16. ¿Cuántos empleados se capacitan por año?
17. ¿Cuántas horas de capacitación invierten al año?
18. ¿Cuáles son los días y horas más convenientes para realizar las capacitaciones?
19. ¿Existe alguna ley o institución que exige la elaboración de un plan de capacitación anual?
20. ¿Cuáles son las temáticas que considera usted que se le deben dar seguimiento año con año?
21. ¿Qué limitaciones se le han presentado en la realización del DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) y desarrollo del plan de capacitación?
22. ¿Cuántos temas de capacitación se desarrollan en promedio al año?

**MUCHAS GRACIAS POR SU FINA ATENCIÓN**

## ANEXO 8: ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Objetivo: Obtener información sobre la actual gestión de la capacitación, así como también de las necesidades de capacitación en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Indicaciones: Conteste según crea conveniente a las siguientes preguntas:

1. ¿Se tiene definida la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores) de la Alcaldía Municipal de Soyapango?  
Mencionelos: \_\_\_\_\_.
2. ¿Se da a conocer a los empleados la planeación estratégica?
3. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango con un plan de capacitación?
4. ¿Cuál es el área que elabora y ejecuta el plan de capacitación?
5. ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación?  
Mencionelo: \_\_\_\_\_.
6. ¿Esta de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado para la realización del plan de capacitación?
7. De la siguiente información. ¿Cuál es utilizada para la elaboración del plan de capacitación?
  - Resultados de estudio de clima organizacional.
  - Resultados de evaluación de desempeño.
  - Planeación estratégica.
  - Entrevistas a gerentes y jefes.
  - Valoración de opiniones a empleados por medio de cuestionarios.
  - Otra información que se utiliza: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué beneficios considera que tiene la capacitación?

9. ¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación?
10. ¿En qué tareas tienen dificultades por falta de conocimientos, habilidades y actitudes el personal del área que usted dirige?
11. ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la Alcaldía?
12. ¿Cuáles son los días y horas más convenientes para realizar las capacitaciones?
13. ¿Cuáles son las temáticas que considera usted que se le deben dar seguimiento año con año en el área que usted dirige?

**MUCHAS GRACIAS POR SU FINA ATENCIÓN.**

## ANEXO 9: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

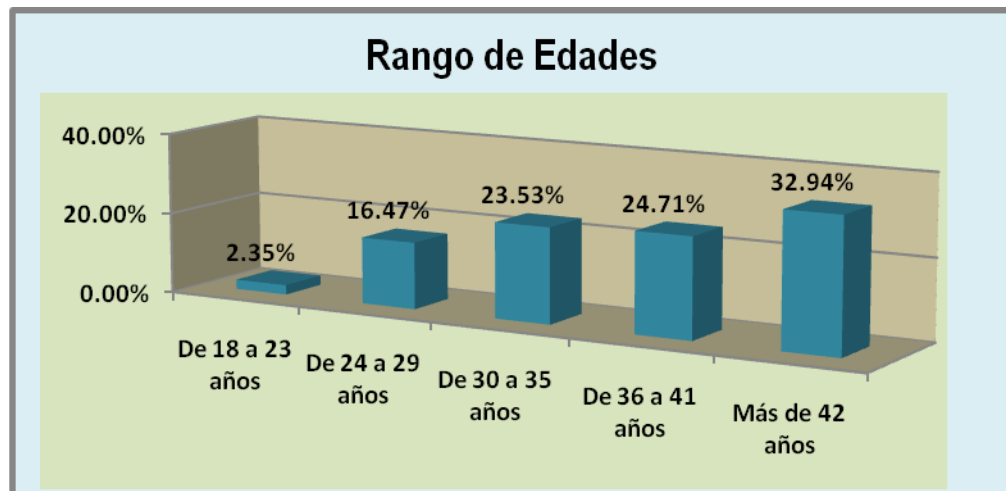
### TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

#### I. DATOS GENERALES

##### 1. Edad

Objetivo: Conocer las edades de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 23 años	2	2.35%
De 24 a 29 años	14	16.47%
De 30 a 35 años	20	23.53%
De 36 a 41 años	21	24.71%
Más de 42 años	28	32.94%
Total	85	100.00%

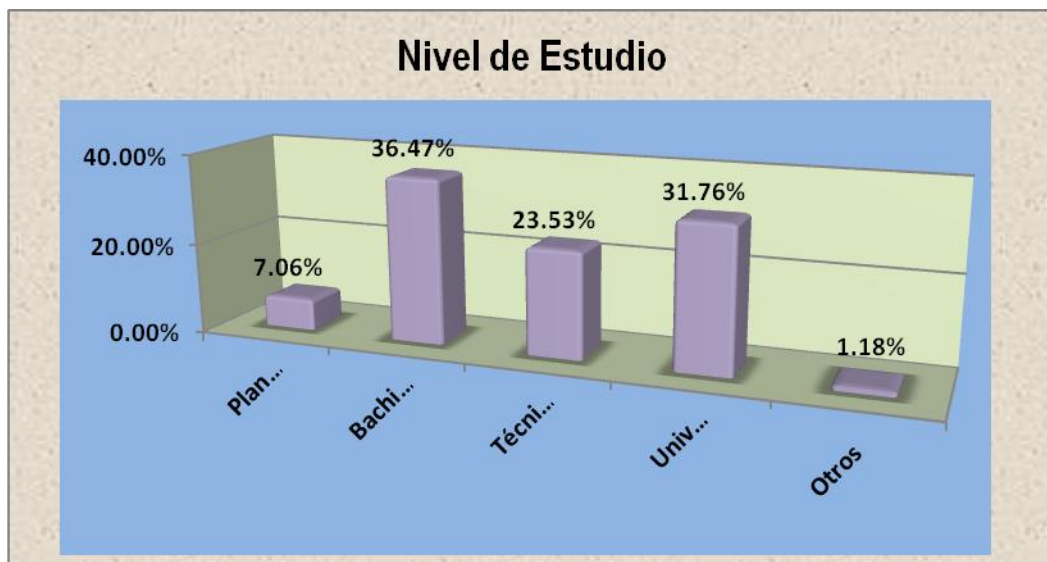


Comentario: El 16.47% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango se encuentra en un rango de edades de 24 a 29 años, mientras que el 23.53% se encuentra entre los 30 y 35 años y otro 24.71% presenta edades de 36 a 41 años, lo cual manifiesta que más del 50% de los empleados se encuentra en una edad productiva para trabajar.

## 2. Nivel de Estudios

Objetivo: Conocer el nivel de estudios de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plan básico	6	7.06%
Bachillerato	31	36.47%
Técnico	20	23.53%
Universitario	27	31.76%
Otros	1	1.18%
Total	85	100.00%

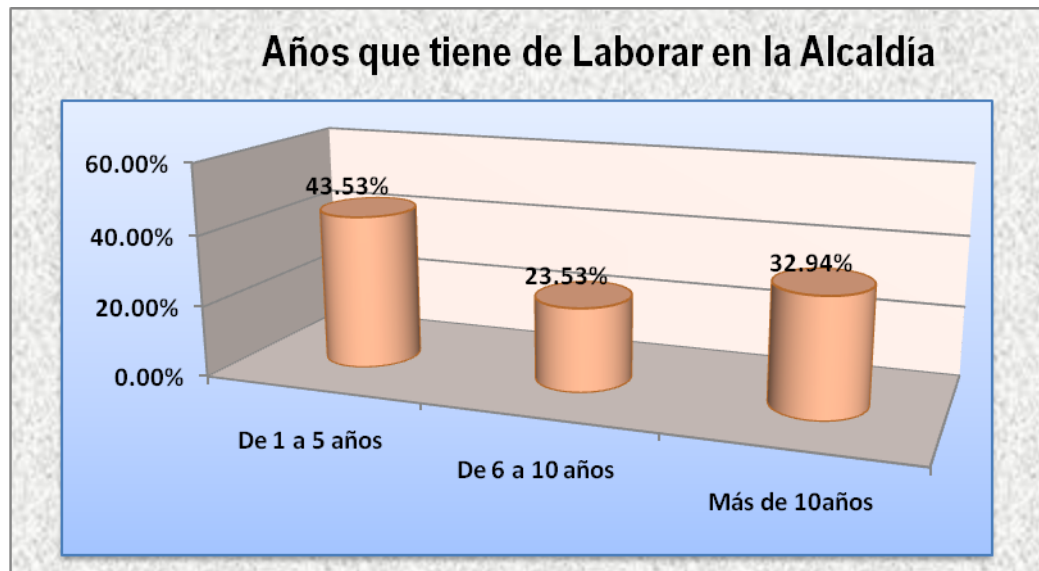


Comentario: Del total de empleados encuestados, el 91,76% manifiesta tener estudios universitarios, técnico y de bachillerato. Siendo el nivel que mas sobresale el de bachillerato con un 36.47%. Lo anterior indica que el personal cuenta con un buen nivel académico, que le permite tener la capacidad para realizar sus actividades laborales.

### 3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía Municipal de Soyapango?

Objetivo: Conocer en alguna medida el nivel de estabilidad en la Alcaldía.

AÑOS DE LABORAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5 años	37	43.53%
De 6 a 10 años	20	23.53%
Más de 10años	28	32.94%
Total	85	100.00%



Comentario: Los resultados de la investigación muestran que existe un buen nivel de estabilidad laboral en la Alcaldía, ya que el 56.47% de los empleados de la Alcaldía tiene 6 años o más, de laborar en la institución, mientras que el 43.53% restante, ha laborado entre 1 a 5 años.

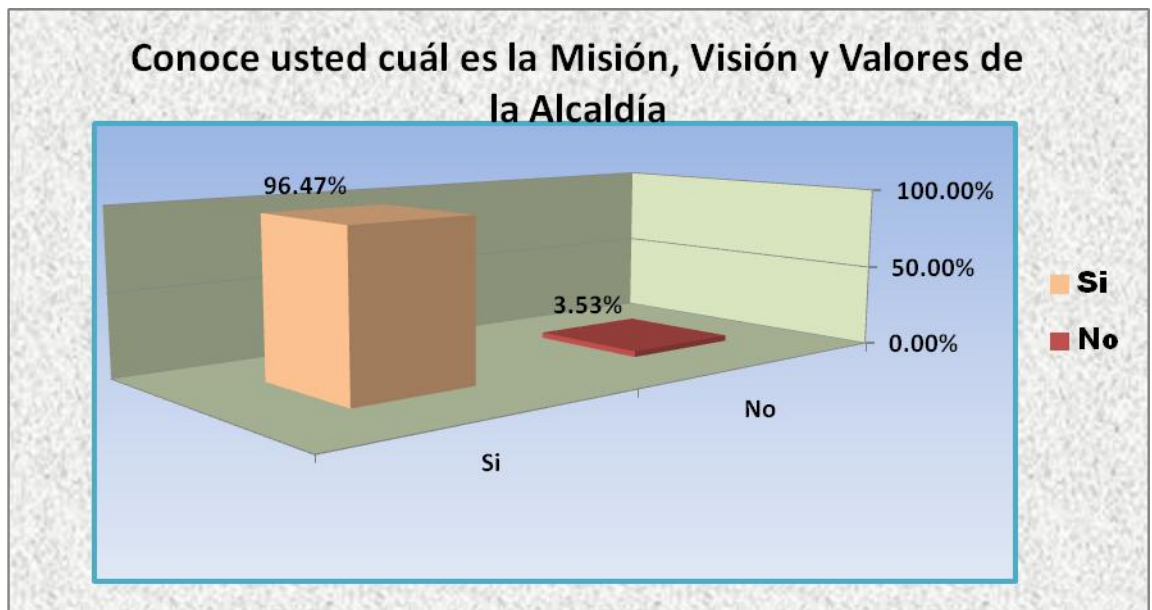


## II. DATOS DE CONTENIDO

### 1. ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y valores de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de la filosofía de la Alcaldía; específicamente, de la misión, visión y valores de esta.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	82	96.47%
No	3	3.53%
Total	85	100.00%

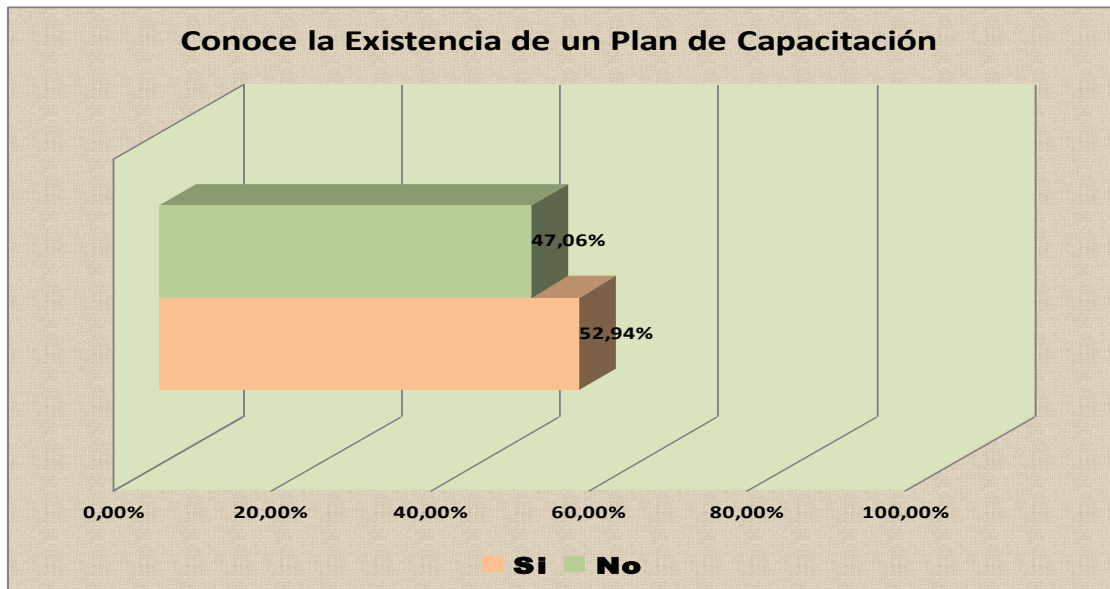


Comentario: De acuerdo a los datos obtenidos el 96.47% de encuestados manifiestan que si tienen conocimiento sobre la misión, visión y valores de la Alcaldía y solo el 3.53% mencionan no tener conocimiento de dichos elementos de la filosofía de la Municipalidad, lo cual indica que el personal sabe hacia donde deben orientar sus esfuerzos con las actividades laborales que realizan.

## 2. ¿Conoce la existencia de un plan de capacitación?

Objetivo: Determinar si los empleados tienen conocimiento de la existencia de un Plan de Capacitación en la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	52.94%
No	40	47.06%
Total	85	100.00%

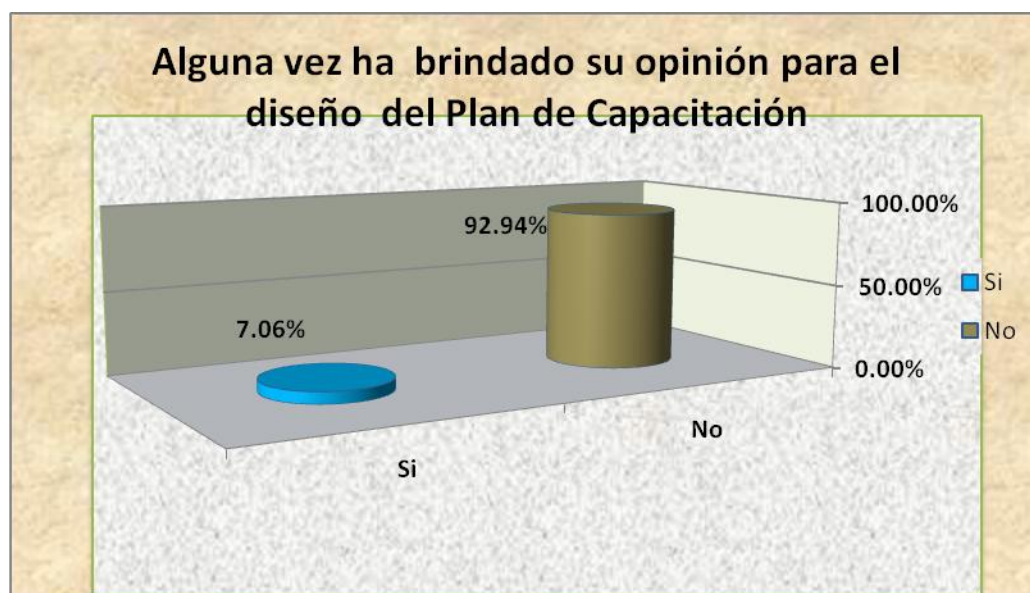


Comentario: Los resultados obtenidos de la investigación determinaron que el 52.94% de los empleados si conocen la existencia de un Plan de Capacitación en la Alcaldía; sin embargo, el 47.06% del personal no tiene conocimiento de la utilización de esta importante herramienta, el cual es un porcentaje muy alto y refleja que la existencia del Plan de Capacitación no se da ha conocer a todos los empleados.

### 3. ¿Alguna vez ha brindado su opinión para diseñar el plan de capacitación?

Objetivo: Conocer si se ha tomado en cuenta la opinión de los empleados como un insumo de información en el diseño del Plan de Capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	7.06%
No	79	92.94%
Total	85	100.00%

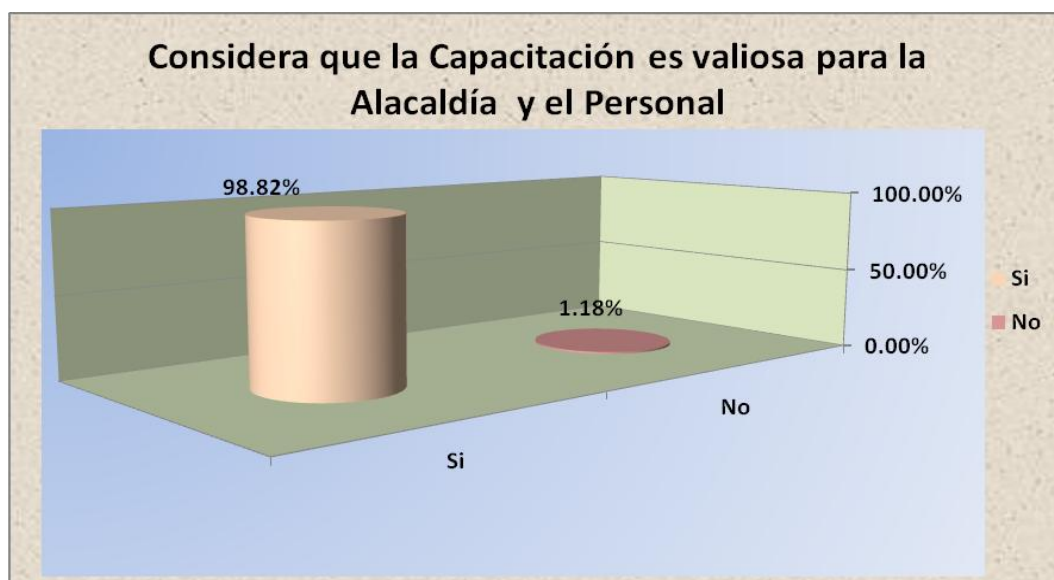


Comentario: Se puede mencionar que no se ha tomado en cuenta la opinión de los empleados en el diseño del Plan de Capacitación en años anteriores, ya que el 92.94% del personal menciona no haber dado su opinión para la elaboración del instrumento y solamente el 7.06% señala si haber brindado su opinión.

#### 4. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si existe una percepción positiva de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango sobre la capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	84	98.82%
No	1	1.18%
Total	85	100.00%

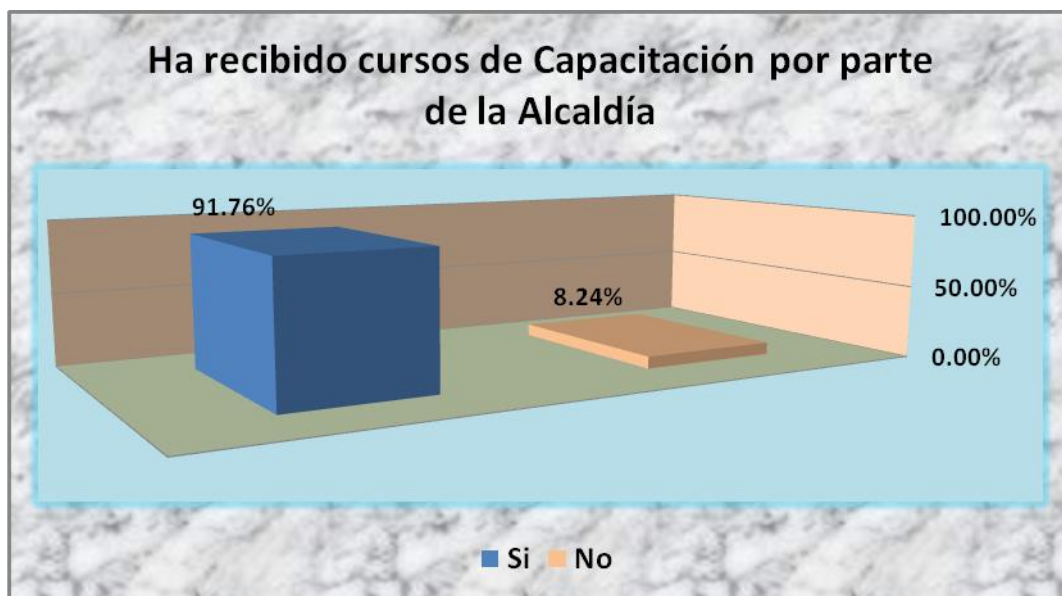


Comentario: El personal de la Alcaldía Municipal de Soyapango tiene una buena percepción de la capacitación, ya que de los 85 empleados encuestados, 84 consideran que la capacitación es valiosa tanto para ellos como para la institución. Estos datos demuestran que los empleados ven de manera favorable la capacitación, lo cual se ratificará con la pregunta 10.

## 5. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si el empleado ha recibido capacitación por parte de la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	78	91.76%
No	7	8.24%
Total	85	100.00%

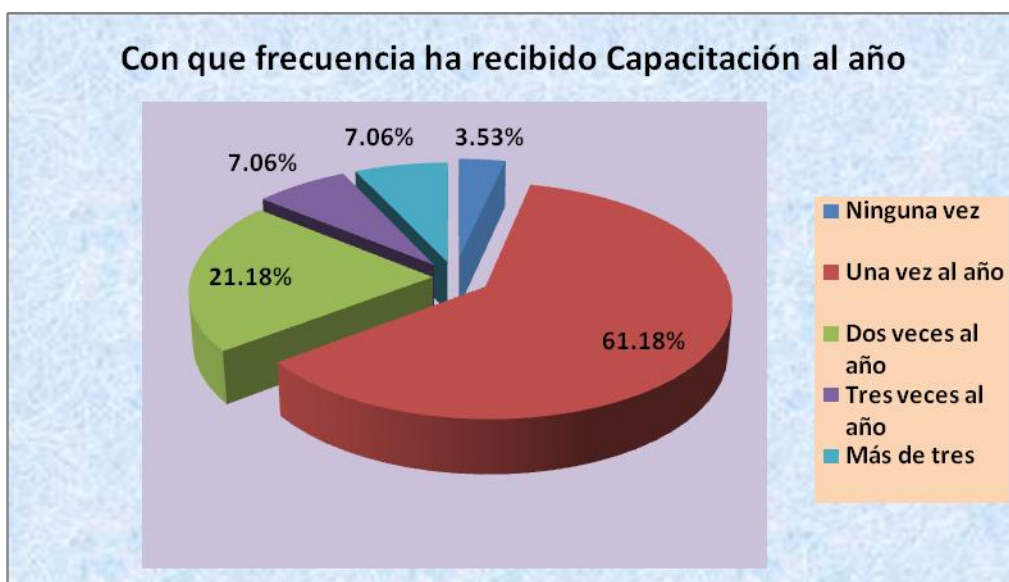


Comentario: El 91.76% de los empleados encuestados ha sido capacitado por parte de la Alcaldía, mientras que solo el 8.24% menciona que no ha sido capacitado. Estos datos reflejan que a través de la Alcaldía se ha impartido capacitación a la mayoría de empleados.

## 6. ¿Con que frecuencia ha recibido capacitación al año?

Objetivo: Conocer la frecuencia con que los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango reciben capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguna vez	3	3.53%
Una vez al año	52	61.18%
Dos veces al año	18	21.18%
Tres veces al año	6	7.06%
Más de tres	6	7.06%
Total	85	100.00%



Comentario: El 82.36% de los empleados de la Alcaldía ha sido capacitado de 1 a 2 veces al año y el 14.12% ha sido capacitado de 3 a más veces en el año; con estos se puede mencionar que se ha capacitado al menos 1 vez al personal de alcaldía.

Por otra parte, el personal que dice no haber sido capacitado ninguna vez es del 3.53%, porcentaje aun menor que el de los empleados que dicen no haber recibido capacitación en la pregunta anterior; aunque varía el porcentaje obtenido en estas respuestas, se observa

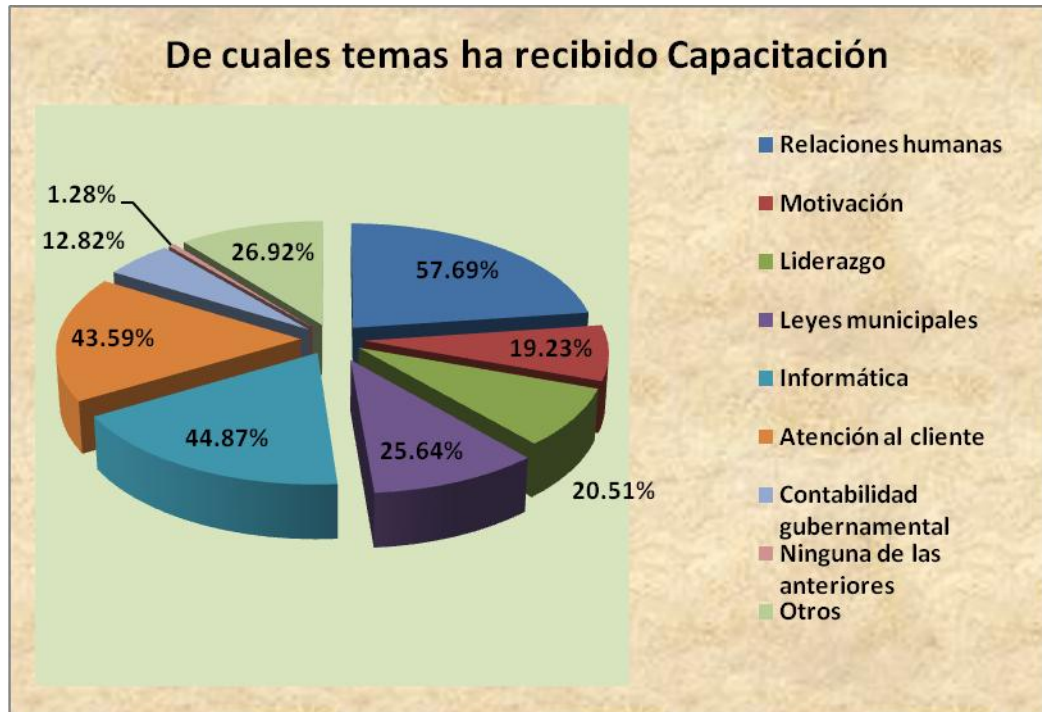
siempre una tendencia mínima, lo cual ratifica que la mayor parte de los empleados han sido capacitados.

**7. Indique cuál o cuáles de los cursos que a continuación se detallan, ha usted recibido por parte de la alcaldía.**

Objetivo: Identificar los temas en los que han recibido capacitación los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relaciones humanas	45	57.69%
Motivación	15	19.23%
Liderazgo	16	20.51%
Leyes municipales	20	25.64%
Informática	35	44.87%
Atención al cliente	34	43.59%
Contabilidad gubernamental	10	12.82%
Ninguna de las anteriores	1	1.28%
Otros	21	26.92%
Total	78	252.56%

Observación: la sumatoria del porcentaje es más del 100%, debido a que los participantes en esta pregunta podían seleccionar varias alternativas.



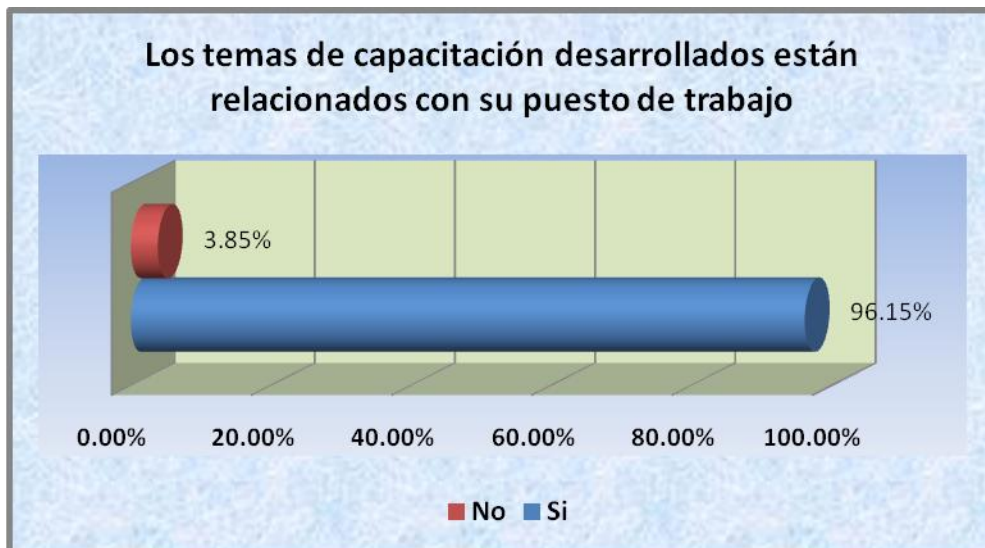
Comentario: Entre los temas que más se han impartido de capacitación a los empleados de la Alcaldía se encuentran: relaciones humanas con un 57.69% de representación, atención al cliente con un 43.59% e informática con un 44.87%, los cuales son los temas que se consideran más importantes para la Municipalidad y de los cuales año con año se les da seguimiento. Se observa además, que el tema de motivación el cual es importante para la formación de los empleados no se ha impartido a todos, ya que presenta un porcentaje del 19.23% de representación entre los temas recibidos por el personal.



**8. ¿Considera que los temas de capacitación desarrollados están relacionados con su puesto de trabajo?**

Objetivo: Determinar si los temas en los que han sido capacitados los empleados de la Alcaldía están relacionados con sus puestos de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	75	96.15%
No	3	3.85%
Total	78	100.00%

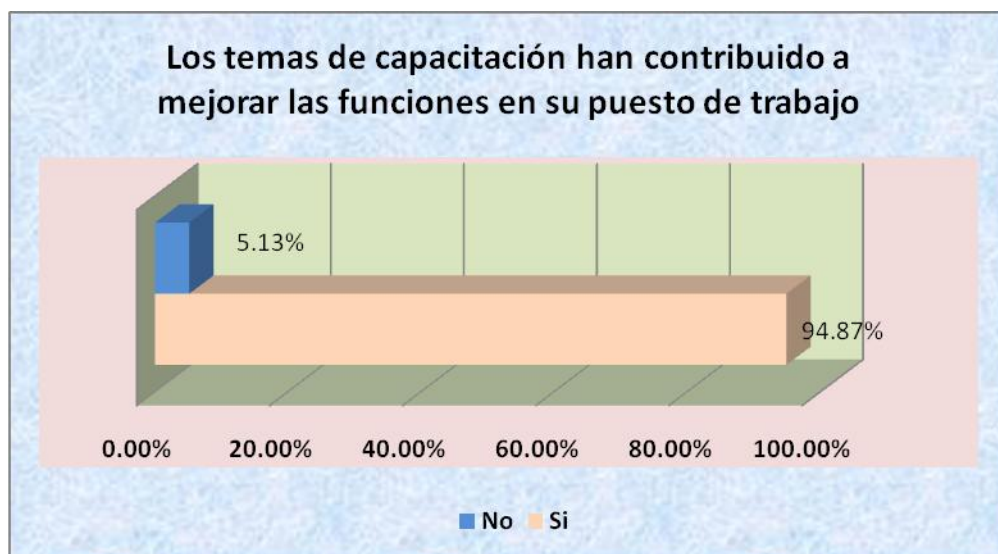


Comentario: De los 78 empleados de la Alcaldía que comentaron haber sido capacitados en la pregunta 5, el 96.15% concuerda que los temas recibidos han sido acordes a su puesto de trabajo y solamente el 3.85% menciona que los temas no han estado relacionados a las funciones que desempeñan en sus puestos. Lo anterior refleja que las capacitaciones han estado orientadas de acuerdo a las necesidades del personal.

**9. ¿Considera que los temas de capacitación que ha recibido han contribuido para desempeñar mejor las funciones de su puesto de trabajo?**

Objetivo: Establecer si la capacitación impartida a los empleados contribuye a la mejora de su desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	94.87%
No	4	5.13%
Total	78	100.00%

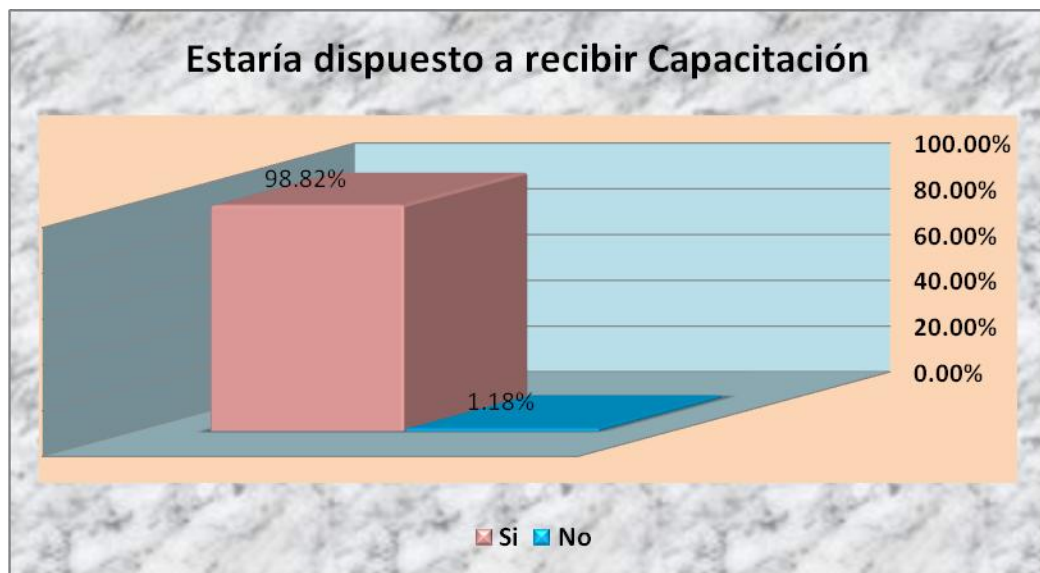


Comentario: El 94.87% de los empleados de la Alcaldía que han sido capacitados, mencionan que los temas de capacitación recibidos les han ayudado a realizar mejor sus funciones y consecuentemente a mejorar su desempeño laboral. En otras palabras las capacitaciones ayudan a los empleados a fortalecer sus conocimientos y por ende a ponerlos en práctica para la realización de sus actividades laborales.

## 10. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?

Objetivo: Conocer la disponibilidad de los empleados de la Alcaldía para recibir capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	84	98.82%
No	1	1.18%
Total	85	100.00%



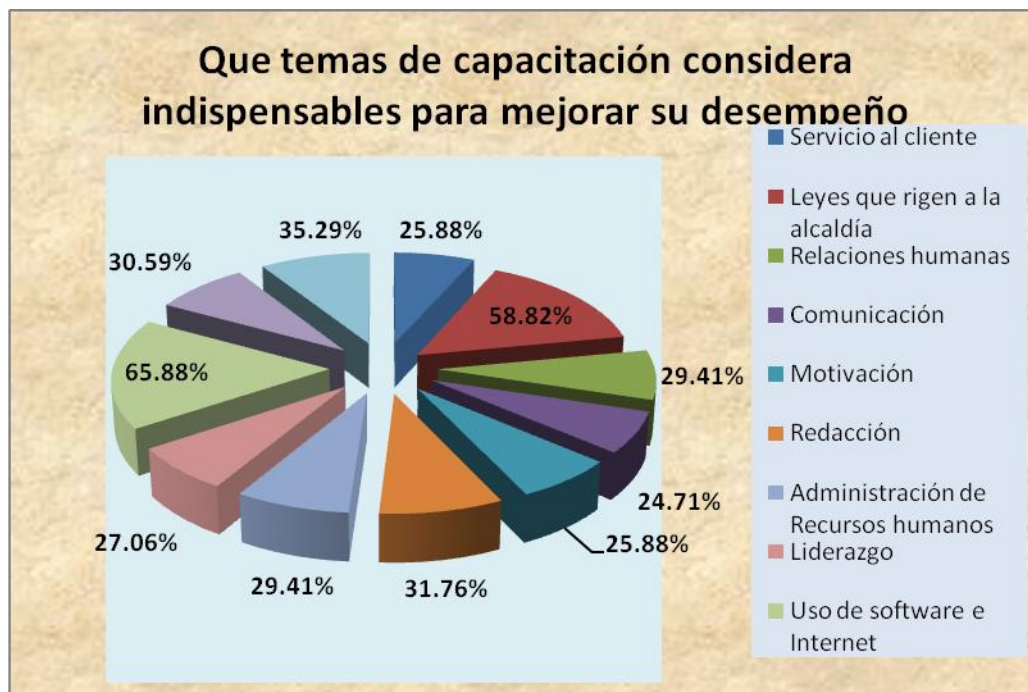
Comentario: De los 85 empleados encuestados, el 98.82% está dispuesto a recibir capacitación y solo el 1.18% se muestra renuente a ser capacitado. Con estos resultados se confirma la veracidad de la pregunta 4, donde se observa una percepción positiva de la capacitación. Así también se confirma la disponibilidad del personal para recibir capacitación.

**11. Si está dispuesto a recibir capacitación, ¿En qué temas considera indispensable participar para el mejor desempeño de sus funciones?**

Objetivo: Identificar los temas de capacitación que los empleados consideran importantes recibir para el buen desempeño de sus actividades laborales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación	21	24.71%
Servicio al cliente	22	25.88%
Motivación	22	25.88%
Liderazgo	23	27.06%
Relaciones humanas	25	29.41%
Administración de recursos humanos	25	29.41%
Contabilidad	26	30.59%
Redacción	27	31.76%
otros temas	30	35.29%
Leyes que rigen a la alcaldía	50	58.82%
Uso de software e Internet	56	65.88%
Total	85	384.71%

Observación: la sumatoria del porcentaje es más del 100%, debido a que los participantes en esta pregunta podían seleccionar varias alternativas.



Comentario: Los 85 empleados que mencionaron estar dispuestos a recibir capacitación, indican los siguientes temas como importantes para desarrollar de mejor manera sus actividades laborales, los cuales están ordenados por nivel de frecuencia o repetición.

- 1°. Uso de software e Internet
- 2°. Leyes que rigen a la alcaldía
- 3°. Redacción
- 4°. Administración de recursos humanos
- 5°. Relaciones humanas
- 6°. Liderazgo

Así también, aunque con un porcentaje menor de relevancia con relación a los temas mencionados anteriormente (entre un 24.71% y el 25.88%), se observan los siguientes temas:

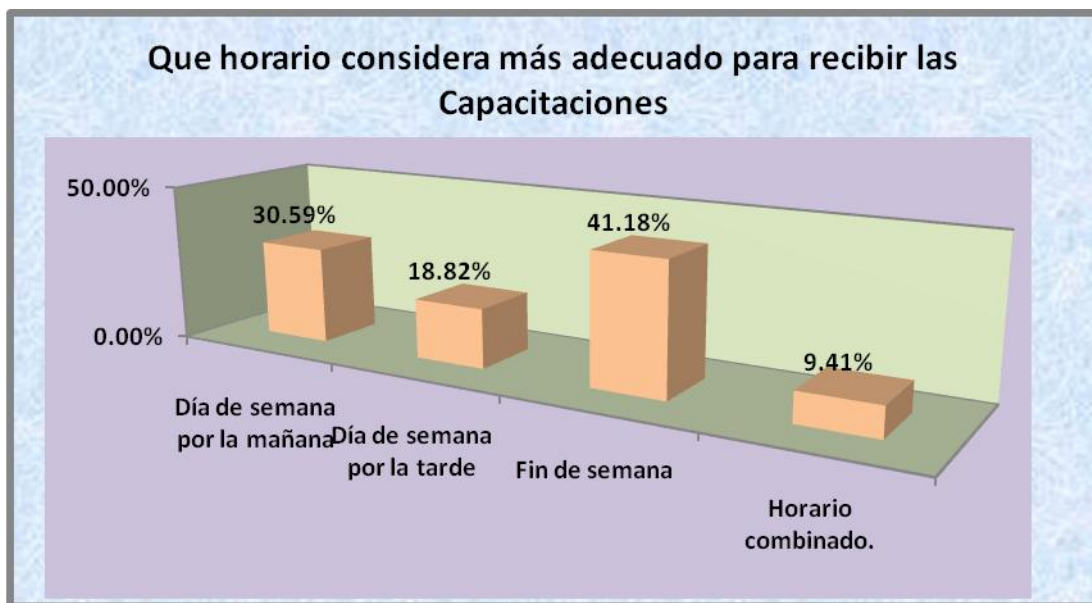
- 7°. Motivación
- 8°. Servicio al cliente
- 9°. Comunicación

Cabe mencionar que, en el ítem de “otros temas” a capacitar; el cual alcanzó un nivel de relevancia de 35.29%% con relación a los demás temas, se observan los siguientes: relaciones interpersonales, auditoría gubernamental, ingles, auto cad, seguridad e higiene industrial, diseño y edición, prevención de desastres y emergencia, Linux, primeros auxilios, taquigrafía, contabilidad gubernamental, electrónica y electricidad, tecnología, gramática, código de familia, evaluación de proyectos, derecho tributario municipal y seguridad ciudadana.

**12. Si usted fuera convocado a una capacitación, ¿Que horario considera más adecuado para recibirla?**

Objetivo: Conocer el horario que los empleados de la Alcaldía consideran más adecuado para recibir la capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Día de semana por la mañana	26	30.59%
Día de semana por la tarde	16	18.82%
Fin de semana	35	41.18%
Combinando media jornada en día de semana y media jornada en fin de semana.	8	9.41%
Total	85	100.00%



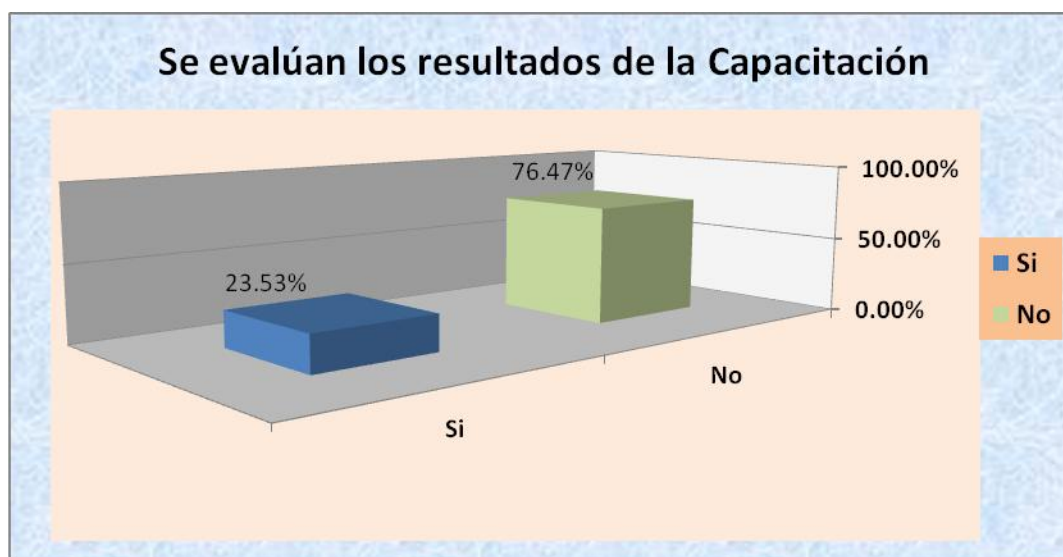
Comentario: Se observa que un 41.18% de los empleados de la Alcaldía considera más conveniente que las acciones de capacitación se desarrollen en jornadas de fines de semana. Así mismo, otro 30.59% menciona que es adecuado realizar las capacitaciones en jornadas de día de semana por la mañana. Además, es necesario detallar que, aunque son dos horarios diferentes los que sobresalen; jornadas en fin de semana y jornadas en día de

semana por la mañana la opción de horario combinado obtuvo el porcentaje mas bajo con relación a las demás alternativas de 9.41%.

### 13. ¿Se evalúan en la Alcaldía los resultados de la capacitación que es impartida?

Objetivo: Identificar si en la Alcaldía Municipal de Soyapango se evalúa la capacitación que se imparte.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	23.53%
No	65	76.47%
Total	85	100.00%



Comentario: Se observa que actualmente no se realiza evaluación de las acciones de capacitación impartidas en la Alcaldía, ya que el 76.47% del personal indica que no se realizan dichas evaluaciones, contra un 23.53% que comenta que se realizan acciones de evaluación.

**14. ¿En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?**

Objetivo: Identificar las tareas en las cuales los empleados de la Alcaldía tienen mayor dificultad para desempeñarse adecuadamente por falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

Comentario: A esta pregunta abierta varios de los empleados mencionaron diversas dificultades de acuerdo a las funciones laborales que realizan, las cuales se detallan a continuación:

- Actividades que involucran la utilización de programas de aplicación
- Construcción
- Mantenimiento de infraestructura (fontanería, electricidad, entre otras)
- Funciones en las que se necesita el conocimiento de leyes municipales
- Elaboración y redacción de diferentes informes
- Programación de software
- Aplicación de diferentes técnicas de recursos humanos
- Diseño de diferentes elementos en auto cad
- Atención a los contribuyentes
- Mitigación y prevención de desastres

Así también, es necesario detallar que de los 85 empleados encuestados, el 12.94% no contestó esta pregunta, el 87.06% restante hizo mención a las tareas detalladas anteriormente.



**15. Indique para cada una de las tareas anteriores los conocimientos, habilidades y actitudes que considera le hacen falta.**

Objetivo: Determinar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que deben mejorar los empleados de la Alcaldía para realizar adecuadamente su actividades laborales.

Comentario: Este ítem se planteo como pregunta abierta, a la cual el 11.76% de los empleados encuestados no contesto, mientras que el 88.24% detallo las siguientes necesidades en conocimientos, habilidades y/o actitudes:

- Manejo de paquetes computacionales
- Técnicas secretariales
- Redacción de documentos
- Elaboración de informes técnicos
- Dibujo técnico
- Diseño gráfico
- Diseño de páginas web
- Conocimientos de Internet y navegación
- Conocimientos en leyes municipales
- Conocimientos contables
- Seguridad ciudadana
- Relaciones públicas
- Atención a contribuyentes
- Aplicación de diferentes técnicas de recursos humanos
- Inglés
- Métodos de cobranza
- Conocimientos en técnicas de recursos humanos
- Motivación
- Trabajo en equipo

## **ANEXO 10: RESPUESTAS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE Y GERENTE GENERAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

**Pregunta 1.** ¿Se tiene definida la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores) de la Alcaldía Municipal de Soyapango? Menciónelos: \_\_\_\_\_.

**Respuesta:** Ambos afirmaron que si se tiene definida la planeación estratégica en la Alcaldía Municipal de Soyapango, ya que se cuenta con una misión, visión, objetivos, valores y además el gerente general agregó que dentro del plan estratégico se contemplan los planes operativos de la municipalidad.

**Pregunta 2.** ¿Se da a conocer a los empleados la planeación estratégica?

**Respuesta:** Se manifestó que sí, ya que en cada unidad se mantienen afiches pegados sobre la misión, visión, y valores. Además, al final del año se manda a cada empleado una copia de la memoria final de labores, donde se incluyen cada uno de estos elementos.

**Pregunta 3.** ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango con un plan de capacitación?

**Respuesta:** Si, ya que se tiene el que se esta ejecutando actualmente.

**Pregunta 4.** ¿Cuál es el área que elabora y ejecuta el plan de capacitación?

**Respuesta:** Ambos coincidieron que: La Gerencia Administrativa en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos.

**Pregunta 5.** ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación?

**Respuesta:** Ambos afirmaron que si conocen el procedimiento actual para la elaboración del plan de capacitación, fundamentando que este lo elabora la Gerencia Administrativa conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos. Básicamente, lo primero es hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación el cual se elabora mandando un memorándum a los gerentes y jefes de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con el

objeto de solicitarles que manden un listado de las necesidades de capacitación que ellos consideran que sus empleados presentan para poder mejorar el desempeño de sus funciones. Luego, gerencia administrativa elabora la propuesta del plan de capacitación y lo presenta al Concejo Municipal para revisión, así, por medio de la comisión de un equipo técnico se hacen las respectivas correcciones y se aprueba por votación en el concejo; el plan de capacitación que se desarrollará en el año.

**Pregunta 6.** ¿Esta de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado para la realización del plan de capacitación?

**Respuesta:** Las dos personas entrevistadas están de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado, ya que manifiestan que son los gerentes y jefes los que conocen las deficiencias que presentan sus empleados. Sin embargo, consideran que es importante la opinión de los empleados para la elaboración de un plan de capacitación, aunque por el momento no valore la opinión de ellos.

**Pregunta 7.** De la siguiente información. ¿Cuál es utilizada para la elaboración del plan de capacitación?

1. Resultados de estudio de clima organizacional.
2. Resultados de evaluación de desempeño.
3. Planeación estratégica.
4. Entrevistas a gerentes y jefes.
5. Valoración de opiniones a empleados por medio de cuestionarios.
6. Otra información que se utiliza: \_\_\_\_\_.

**Respuesta:** De las opciones que se mencionaron anteriormente, solo se manifestó que se toma en cuenta para la elaboración del plan de capacitación: los resultados de la evaluación del desempeño y la planeación estratégica. Además, el Gerente General comentaba que los resultados del clima organizacional era un insumo importante para la elaboración de este plan pero que actualmente no se cuenta con un estudio de clima organizacional. Entre otros insumos

que se utilizan, manifestaban que están: las fuentes externas por medio de personas ó instituciones que ofrecen servicios gratuitos de capacitación para el año en curso, también se toman en cuenta los conflictos legales, éticos y administrativos que se dan en un año determinado.

**Pregunta 8.** ¿Qué beneficios considera que tiene la capacitación?

**Respuesta:** Entre Los beneficios de la capacitación que consideran las personas entrevistadas se pueden mencionar los siguientes:

- Se logra tener un personal más eficiente.
- Se logra despertar una motivación a la gente y se les crea una iniciativa personal.
- Se les crea una formación para el futuro que es de gran utilidad para la municipalidad y para el mismo empleado.

**Pregunta 9.** ¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación?

**Respuesta:** En primera instancia se manifestaba que los recursos que se disponen para el año en curso y también la actitud, ante el desarrollo de las capacitaciones.

**Pregunta 10.** ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la Alcaldía?

**Respuesta:** Se manifestaba que si, porque era una parte importante para mejorar las funciones de los empleados.

**Pregunta 11.** ¿Existe alguna ley o institución que exige la elaboración de un plan de capacitación anual?

**Respuesta:** En general, se considera la exigencia de Ley de la Carrera Administrativa Municipal de elaborar el plan de capacitación y también hay una exigencia de la Ley de la Corte de Cuentas para capacitar a los contadores.

**Pregunta 12.** ¿Esta de acuerdo que el diseño del plan de capacitación se elabore tomando en cuenta temas técnicos (conocimiento), motivacionales y de desarrollo de liderazgo?.

**Respuesta:** Tanto el Alcalde como el Gerente General manifiestan que es muy importante diseñar el plan de capacitación, valorando estos tres elementos ya que con ello se esta promoviendo una capacitación integral para el empleado.

**Pregunta 13.** ¿En que tareas tienen dificultades por falta de conocimientos, habilidades y actitudes el personal del área que usted dirige?

**Respuesta:** Esta pregunta fue contestada solo a nivel de la Gerencia General, la cual considera como personal que dirige únicamente a gerentes, secretaria de la gerencia y en algunas ocasiones los jefes. Con respecto a las secretarias en general se manifiesta que, hay deficiencias en la redacción y ortografía; lo que hace deficientes algunos procesos.

Así también, en el nivel gerencial, manifiesto que andan muy bien. Sin embargo hay unos dos gerentes que tienen deficiencias en la parte administrativa, refiriéndose a la Gerencia de Servicios Externos y a la Gerencia de Proyección Social, los cuales no están especializados en la técnica administrativa y por lo tanto no tienen mayor conocimiento de administración; razón por la cual se requiere que las personas que se encuentran en estos cargos sean capacitados en temas como trabajo en equipo, administración de personal, redacción de informes gerenciales, la motivación laboral, entre otros.

Por otra parte, se considera importante mencionar según, lo expuesto por el Gerente General que el Gerente de Servicios Externos sea capacitado en el tema de trabajo en equipo, por la operatividad del cargo, ya que esta gerencia es la que se encarga de la administración de mercados, cementerios, aseo, alumbrado y espacios públicos.

## **ANEXO 11: RESPUESTAS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

**Pregunta 1.** ¿Se tiene definida la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores) de la Alcaldía Municipal de Soyapango?

**Respuesta:** La persona entrevistada afirmó que si se tiene definida la planeación estratégica en la Alcaldía Municipal de Soyapango, ya que se cuenta con una misión, visión, objetivos, valores.

**Pregunta 2.** ¿Se da a conocer a los empleados la planeación estratégica?

**Respuesta:** Se manifestó que si, ya que en cada unidad se mantienen afiches pegados sobre la misión, visión, y valores. Además, al final del año se manda a cada empleado una copia de la memoria final de labores, donde se incluyen cada uno de estos elementos.

**Pregunta 3.** ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango con un plan de capacitación?

**Respuesta:** A esta pregunta se respondió que si. Agregando que la Gerencia Administrativa es la responsable de elaborarlo.

**Pregunta 4.** ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación?

**Respuesta:**

El Gerente Administrativo manifiesta que si conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación, pues él, es el encargado de elaborarlo.

Además, es importante mencionar que, el proceso que enunció es el mismo expuesto por el Gerente General, lo cual permite deducir que, en cuanto a la comunicación respecto a la elaboración de este plan esta muy bien, ya que coinciden en sus respuestas.

**Pregunta 5.** ¿Esta de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado para la realización del plan de capacitación?

**Respuesta:** El Gerente Administrativo considera que esta de acuerdo, sin embargo, manifiesta que sería bueno obtener la opinión de los empleados, pero por el tiempo a veces es imposible de valorar dicha participación.

**Pregunta 6.** De la siguiente información. ¿Cuál es utilizada para la elaboración del plan de capacitación?

- Resultados de estudio de clima organizacional.
- Resultados de evaluación de desempeño.
- Planeación estratégica.
- Entrevistas a gerentes y jefes.
- Valoración de opiniones a empleados por medio de cuestionarios.
- Otra información que se utiliza: \_\_\_\_\_

**Respuesta:** Con respecto a las opciones planteadas, el Gerente Administrativo comentó y afirmó que para elaborar el plan de capacitación solo se toman como insumos: los resultados de la evaluación del desempeño, la planeación estratégica y la valoración de los gerentes al proporcionar un listado de las necesidades de capacitación del personal que dirige.

**Pregunta 7.** ¿Cuál es el presupuesto asignado con fondos de la Alcaldía para ejecutar el plan de capacitación?

**Respuesta:** Aproximadamente se considera un monto de \$10,000.00 anuales.

**Pregunta 8.** ¿Cotiza la Alcaldía Municipal de Soyapango al INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional)?

**Respuesta:** A esta pregunta, la persona entrevistada respondió que sí. Y además, agregó que casi el 80% de la inversión realizada en capacitación, es financiada por el INSAFORP.

**Pregunta 9.** ¿A cuánto asciende anualmente la cotización al INSAFORP?

**Respuesta:** El Gerente Administrativo aseguró después de verificar el dato con el Supervisor Administrativo que aproximadamente el monto anual asciende a \$30,000.00 dólares. Valorando \$2,500.00 mensuales.

**Pregunta 10.** ¿Cuántas personas están encargadas de ejecutar y dar seguimiento al plan de capacitación?

**Respuesta:** Se manifestó que solo hay tres personas encargadas de ejecutar y dar seguimiento al plan de capacitación, las cuales son: El Gerente Administrativo, Supervisor Administrativo y el Jefe de Recursos Humanos. Considerando que el responsable directo de elaborar el documento y de ejecutarlo es el Gerente Administrativo y las otras dos personas son de apoyo.

**Pregunta 11.** ¿Cuenta la Alcaldía con la infraestructura adecuada para impartir capacitaciones?

**Respuesta:** Realmente, en la alcaldía solo se cuenta con un salón donde caben veinticinco personas como máximo. Sin embargo la Municipalidad cuenta con el apoyo de otra infraestructura para impartir capacitaciones como por ejemplo un salón equipado con uso exclusivo de la alcaldía, ubicado a unas 4 cuadras de las instalaciones de la Alcaldía Municipal, además, cuenta con el apoyo de un salón en el banco de los trabajadores y también con las instalaciones del INSAFORP.

**Pregunta 12.** ¿Considera que la capacitación tiene beneficios para la institución, para los empleados o para ambos?

**Respuesta:** La persona entrevistada manifiesta que la capacitación tiene beneficios para ambos, fundamentando su respuesta en que para la alcaldía a través de las capacitaciones se logran tener los procesos más productivos ya que se desarrolla un trabajo más eficiente. Y así también, para el empleado ya que en la capacitación adquiere conocimientos que los tendrá el resto de su vida y por ende los podrá aplicar en otra fuente de trabajo

**Pregunta 13.** ¿Cuáles son los problemas ocasionados por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal que presenta el área que usted dirige?

**Respuesta:** Entre algunos de los problemas que considera el Gerente Administrativo que presenta el personal que actualmente dirige están:

- Deficiencia en las secretarías, específicamente respecto a redacción y ortografía.
- La motivación de los empleados.



- Conocimiento de las leyes. Por ej.: el personal encargado de la UACI
- Conocimientos varios en el personal de servicios generales. Por ej.: De fontanería, electricidad, entre otros.
- Relaciones humanas, trabajo en equipo y otros.

**Pregunta 14.** ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la Alcaldía?

**Respuesta:** A esta pregunta, con toda certeza respondió que sí.

**Pregunta 15.** ¿Considera que las empresas proveedoras que se encargan actualmente de impartir las capacitaciones en la Alcaldía lo hace de la forma adecuada, brindando información actualizada para mejorar el servicio ofrecido en la Alcaldía?

**Respuesta:** Básicamente, con las empresas no hay problema, todo marcha bien por el momento, según lo que manifestó el Gerente Administrativo. Detallando que entre estas empresas están: TH- CONSULTORES, CONSULTORES INTEGRALES S.A DE C.V., DESCORD S.A DE C.V., FEPADE, FUNDES, SINERGIA EMPRESARIAL, GRUPO CIAEH.

**Pregunta 16.** ¿Cuántos empleados se capacitan por año?

**Respuesta:** Aproximadamente 400 empleados.

**Pregunta 17.** ¿Cuántas horas de capacitación invierten al año?

**Respuesta:** Se manifestó, según los cálculos de la persona entrevistada que aproximadamente son unas 400 horas, fundamentando que de unos 25 eventos de temas diferentes al año, se pueden tener unos 15 eventos de 8 horas cada uno y otros 10 eventos de 16 horas cada uno, además de otros eventos de temas que se repiten en los cuales se agregan mas horas.

**Pregunta 18.** ¿Cuáles son los días y horas más convenientes para realizar las capacitaciones?

**Respuesta:** Según, las experiencias manifestadas por el Gerente Administrativo afirman que los horarios más convenientes son los fines de semana, específicamente los sábados. Aunque en algunas ocasiones se puede desarrollar algún evento en día de semana.

**Pregunta 19.** ¿Existe alguna ley o institución que exige la elaboración de un plan de capacitación anual?

**Respuesta:** A esta pregunta respondió que sí, fundamentando que en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal pide que se elabore y ejecute un plan de capacitación. Además en la corte de cuentas se exige capacitación anual para los contadores y auditores.

**Pregunta 20.** ¿Cuáles son las temáticas que considera usted que se le deben dar seguimiento año con año?

**Respuesta:** Entre estas temáticas que se les debe dar continuidad están: redacción de informes técnicos, relaciones humanas, trabajo en equipo, servicio al contribuyente, entre otras.

**Pregunta 21.** ¿Esta de acuerdo que el diseño del plan de capacitación se elabore tomando en cuenta temas técnicos (conocimiento), motivacionales y de desarrollo de liderazgo?

**Respuesta:** El Gerente Administrativo manifiesta que esta de acuerdo en elaborar una propuesta de un plan de capacitación que incluya temas de conocimiento, de motivación y de liderazgo, ya que específicamente expresaba que la motivación es una parte muy importante que se debe mantener alta en el empleado y muchas veces se le dedicaba poca atención.

**Pregunta 22.** ¿Qué limitaciones se le han presentado en la realización del DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) y desarrollo del plan de capacitación?

**Respuesta:** Principalmente los recursos con que se cuentan para el desarrollo de las capacitaciones y también la disposición de los empleados, con respecto al desarrollo de las capacitaciones ya que en algunas ocasiones muestran poco interés en el tema y en realidad lo necesitan para mejorar las funciones que se requieren en el puesto de trabajo.

**Pregunta 23.** ¿Cuántos temas de capacitación se desarrollan en promedio al año?

**Respuesta:** Aproximadamente son 25 eventos de temas diferentes.

## **ANEXO 12: RESPUESTAS DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

**Pregunta 1.** ¿Se tiene definida la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores) de la Alcaldía Municipal de Soyapango?

**Respuesta:** Todos los gerentes afirmaron que si se tiene definida la planeación estratégica en la Alcaldía Municipal de Soyapango, ya que se cuenta con una misión, visión, objetivos, valores.

**Pregunta 2.** ¿Se da a conocer a los empleados la planeación estratégica?

**Respuesta:** La mayoría de los gerentes coinciden que si se da a conocer la misión, visión, objetivos y valores, ya que se les entrega una copia de la memoria final a cada empleado y además, la misión, visión y valores se encuentran pegados en las instalaciones de la Alcaldía.

**Pregunta 3.** ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Soyapango con un plan de capacitación?

**Respuesta:** Todos los gerentes respondieron a esta pregunta que sí.

**Pregunta 4.** ¿Cuál es el área que elabora y ejecuta el plan de capacitación?

**Respuesta:** Todos los gerentes coinciden en que es el área de Recursos Humanos.

**Pregunta 5.** ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación?

**Respuesta:** Con respecto a esta pregunta, todos los gerentes coinciden con la respuesta que proporcionó el Gerente General. Por lo tanto se puede determinar que si conocen el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación.

**Pregunta 6.** ¿Esta de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado para la realización del plan de capacitación?

**Respuesta:** La mayoría de los gerentes manifiestan que si están de acuerdo, sin embargo hay un gerente que menciona que no esta de acuerdo porque es poco participativo y además porque la opinión del empleado es importante.

**Pregunta 7.** De la siguiente información. ¿Cuál es utilizada para la elaboración del plan de capacitación?

- Resultados de estudio de clima organizacional.
- Resultados de evaluación de desempeño.
- Planeación estratégica.
- Entrevistas a gerentes y jefes.
- Valoración de opiniones a empleados por medio de cuestionarios.
- Otra información que se utiliza: \_\_\_\_\_.

**Respuesta:** La mayoría de los gerentes manifiestan que los únicos insumos utilizados para la elaboración del plan de capacitación son los resultados de la evaluación del desempeño, la planeación estratégica y la valoración de los gerentes y jefes al mandar el listado de las necesidades en el departamento.

**Pregunta 8.** ¿Qué beneficios considera que tiene la capacitación?

**Respuesta:** La mayoría de las personas entrevistadas coinciden en los beneficios, entre los cuales se consideran los siguientes:

- Se logra tener un personal más eficiente.
- Se motiva más al empleado.
- Se les crea una formación para el futuro que es de gran utilidad para la municipalidad y para el mismo empleado.
- Mejor desempeño de las funciones.

**Pregunta 9.** ¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación?

**Respuesta:** Entre las limitantes que consideran las personas entrevistadas están: Los recursos financieros disponibles son pocos, disponibilidad de tiempo, actitud negativa de algunos empleados.

**Pregunta 10.** ¿En que tareas tienen dificultades por falta de conocimientos, habilidades y actitudes el personal del área que usted dirige?

**Respuesta:** Algunas de las problemáticas o dificultades que plantearon los gerentes, se resumen básicamente en:

- Conocimiento en aspectos legales.
- Redacción de informes técnicos.
- Poco manejo de las leyes.
- Trabajo en equipo.
- Uso de Internet y manejo de software.
- Atención al contribuyente.

**Pregunta 11.** ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la Alcaldía?

**Respuesta:** Todos los gerentes manifiestan que sí.

**Pregunta 12.** ¿Cuáles son los días y horas más convenientes para realizar las capacitaciones?

**Respuesta:** La mayoría de los gerentes consideran que lo mas adecuado es los días sábados para que no interfieran con las actividades normales de trabajo.

**Pregunta 13.** ¿Cuáles son las temáticas que considera usted que se le deben dar seguimiento año con año en el área que usted dirige?

**Respuesta:** Según los aportes proporcionados por cada uno de los gerentes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, las temáticas que se pueden incluir en el plan de capacitación propuesto para el año 2010 son:

- Redacción de informes.
- Administración de Recursos Humanos.
- Leyes municipales.
- Relaciones humanas.
- Servicio al contribuyente.
- El trabajo en equipo.
- Manejo de Internet.
- Uso de programas de computación.
- Contabilidad Gubernamental.
- Seguridad e higiene industrial.

**Pregunta 13.** ¿Esta de acuerdo que el diseño del plan de capacitación se elabore tomando en cuenta temas técnicos (conocimiento), motivacionales y de desarrollo de liderazgo?

**Respuesta:** Todos los gerentes entrevistados coincidieron que el diseño de un plan de capacitación, donde se incluyan estas temáticas es de gran utilidad para el empleado y para la alcaldía ya que la mayoría afirma que un personal con los conocimientos necesarios y motivados es más productivo para la institución. Además, se expresó que el desarrollo del liderazgo es muy importante propiciarlo, pero solo en los niveles gerenciales y a nivel de jefaturas.

**ANEXO 13: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS A PARTIR DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Necesidades de capacitación identificadas a partir de la Planeación Estratégica de la Alcaldía
Marco legal sobre el medio ambiente
Mitigación de riesgos ambientales
Seguridad ciudadana
Formulación y evaluación de proyectos
Leyes municipales
Gestión de la cartera vencida de contribuyentes
Diseño e implementación de la planeación estratégica

**ANEXO 14: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS A ALCALDE Y GERENTES**

Necesidades de capacitación expresadas por el Alcalde y Gerentes
Redacción y reglas de ortografía
Técnicas de administración de personal
Elaboración de informes gerenciales (Informes técnicos)
Motivación laboral
Leyes gubernamentales
Leyes para personal de UACI
Fontanería

Electricidad
Relaciones humanas
Trabajo en equipo
Servicio al contribuyente
Uso de Internet
Manejo de programas de computación
Administración de Recursos Humanos
Contabilidad gubernamental
Seguridad e higiene industrial
Liderazgo

**ANEXO 15: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS DE LA ENCUESTA  
DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCADÍA**

Necesidades de capacitación expresadas por los empleados de la Alcaldía
Uso de Internet
Leyes que rigen a la alcaldía
Redacción
Administración de recursos humanos
Relaciones humanas (Interpersonales)
Liderazgo
Motivación
Servicio al contribuyente
Comunicación
Auditoría gubernamental



Inglés
Autocad
Seguridad e higiene industrial
Mitigación y prevención de desastres
Diseño y edición
Prevención de desastres y emergencia
Linux
Primeros auxilios
Taquigrafía
Contabilidad gubernamental
Electrónica y electricidad
Gramática
Código de familia
Evaluación de proyectos
Derecho tributario municipal
Seguridad ciudadana.
Construcción
Fontanería
Programación de Software
Técnicas secretariales
Elaboración de informes técnicos
Dibujo técnico
Diseño gráfico
Diseño de páginas web
Utilización de paquetes de computación
Métodos de cobranza
Trabajo en equipo

**ANEXO 16: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS A PARTIR DE LA  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Necesidades de capacitación según el Estudio de Evaluación de Desempeño de los empleados
Diseño de páginas Web
Técnicas de Recursos Humanos
Motivación
Cambio Actitudinal
Trabajo en equipo
Relaciones Interpersonales
Seguridad e higiene industrial
Seguridad Vial
Manejo de paquetes computacionales
Técnicas secretariales
Redacción y ortografía
Contabilidad gubernamental
Gestión de cobros
Habilidades gerenciales



## ANEXO 18: GLOSARIO

**Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

**Administración:** trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.

**Aptitud:** Idoneidad para asumir cierta función o empleo.

**Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas

**Capacitación:** proceso productivo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos

**Compensación:** todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

**Competencia:** característica subyacente a una persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo, al desarrollar una actividad profesional de forma eficaz y eficiente.

**Conocimiento:** información o comprensión adquirida por la experiencia, estudio formal e informal.

**Destreza:** capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primordialmente relacionado con trabajos físicos o manuales.

**Diagnóstico de necesidades de capacitación:** proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño.

**Habilidad:** capacidad para desempeñar tareas relacionadas con funciones o roles que no se refiere a tareas manuales.

**Necesidades de capacitación:** surgen cuando existe una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus actividades laborales competentemente (requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes), y sus competencias actuales.

**Moral:** conjunto de creencias y normas de una persona o grupo social determinado que oficia de guía para el obrar

**Motivación:** es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades.

**Planificación:** Proceso racional y sistémico de preveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Plan de Capacitación:** Descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructura de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados

**Productividad:** Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

**Obsolescencia:** es el desuso o falta de aceptación de un bien a su función propia, o la inutilidad que pueda preverse como resultado de un cambio de condiciones o circunstancias físicas o económicas, que determinen clara y evidentemente la necesidad de abandonarlo por inadecuado, en una época anterior al vencimiento de su vida útil probable.