

**MANUAL GENÉRICO**

**AMHON**

**1ra  
Edición**

**CAPACITACIÓN**



*Gracias Dios,  
por permitirme trabajar en Honduras!*

*¡A los pueblos de Chinda, San Marcos, Petoa, San Luis, Trinidad y Concepción del Norte!*

## **MANUAL GENÉRICO DE CAPACITACIÓN**

### **Créditos**

Ana Luz Alfaro Mancía  
Consultora

### **Equipo de Asistencia Técnica**

Licdo. Jorge Guillermo Alfaro Mancía  
Licda. Karla Morales de Alfaro

### **Equipo de Apoyo**

Licda. Karla Fuentes Díaz  
Ing. Juan A. Hernández Merlo

### **Corporaciones Municipales**

Chinda, San Marcos, Petoa, San Luis, Trinidad y Concepción del Norte

### **Equipo Evaluador**

Jefes/as de Recursos Humanos de las Municipalidades de: Tegucigalpa, San Pedro Sula, Choloma, El Progreso, Tela, Villanueva, Comayagua, Santa Rosa de Copán, Potrerillos, Santa Bárbara, La Lima, Puerto Cortés, Siguatepeque, Chinda, Petoa, San Marcos, San Luis, Trinidad, Concepción del Norte

### **Diagramador**

Andrés Paredes Baide

### **Impresión**

Jorge Hernández

### **Coordinadores**

Guadalupe López, AMHON  
Carlos Olivas, DEMUCA

Trinidad, Santa Bárbara, Honduras

**MANUAL GENÉRICO**

**AMHON**

**1ra  
Edición**

**CAPACITACIÓN**





## ÍNDICE

<b>ÍTEM</b>	<b>TEMARIO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	RESUMEN DE DOCUMENTO	4
2	PRESENTACIÓN	6
3	INTRODUCCIÓN	7
4	OBJETIVOS	8
5	METODOLOGÍA UTILIZADA	8
6	MARCO LEGAL	9
7	¿QUE ES LA CAPACITACIÓN?	11
8	¿POR QUE CAPACITAR?	12
9	¿QUE TIPOS DE CAPACITACIONES EXISTEN?	12
10	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES	14
11	¿DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN?	15
12	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD	20
13	PROCESO DE SISTEMA DE CAPACITACIÓN	21
14	ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	26
15	¿QUE ES EVALUAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN? ¿POR QUE HACERLO?	27
16	LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN	28
17	GLOSARIO	35
18	BIBLIOGRAFÍA	37
19	ANEXOS	38

## 1. RESUMEN DE DOCUMENTO

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
1	DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución
2	POR QUÉ CAPACITAR?	La capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención <b>Artículo 11, numeral 4.</b> Ley de la CAM
3	TIPOS DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capacitación no formal</li> <li>b. Capacitación formal</li> <li>c. Capacitación de orientación</li> <li>d. Capacitación Vestibular</li> <li>e. Capacitación en el trabajo</li> <li>f. Entrenamiento de aprendices</li> <li>g. Entrenamiento técnico</li> <li>h. Capacitación de jefaturas</li> </ul>
4	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. De capacitación</li> <li>2. Legales</li> <li>3. De Administración Municipal</li> <li>4. Financieras</li> <li>5. De servicios sociales</li> <li>6. Informáticos</li> </ul>
5	EN QUE CAMPOS APLICAR LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inducción</li> <li>b. Entrenamiento</li> <li>c. Formación básica</li> <li>d. Desarrollo de jefes</li> </ul>

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
6	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genera mayor rentabilidad para la organización</li> <li>2. Eleva la parte del conocimiento</li> <li>3. Mejora enormemente las actitudes</li> <li>4. La fuerza del trabajo de los individuos tiene como resultado la moral muy alta</li> <li>5. Enfrenta cambios con mayor apertura</li> <li>6. El personal se transforma positivamente</li> <li>7. Se va estructurando una mejor y mayor imagen de la Municipalidad</li> <li>8. Se beneficia la relación interpersonal de jefes y colaboradores</li> <li>9. Existe una dinámica más fluida para la rápida toma de decisiones</li> <li>10. Se genera además propuestas acertadas para la solución de problemas</li> <li>11. Contribuye a desarrollar habilidades</li> <li>12. Se estructuran y consolidan líderes que conducen a componer una mejor organización</li> <li>13. Resultan ideas innovadoras para reducir costos en la Municipalidad</li> <li>14. Es notable como se incrementa la productividad</li> <li>15. a todo nivel <b>Artículo 4 numeral 5.</b> ( Profesionalismo ) Ley de la CAM</li> </ol>
7	PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Evaluación de necesidades</li> <li>II. Diseño de programas</li> <li>III. Instrumentación</li> <li>IV. Evaluación</li> </ol>
8	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué debe enseñarse</li> <li>2. Quién debe aprender</li> <li>3. Cuándo debe enseñarse</li> <li>4. Dónde debe enseñarse</li> <li>5. Como debe enseñarse</li> <li>6. Quién debe enseñar</li> </ol>
9	ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	<b>Artículo 4-11-76</b> de la Ley de la CAM
10	QUÉ ES EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	Le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto institucional
11	ETAPAS DE LA EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacción</li> <li>2. Aprendizaje</li> <li>3. Comportamiento</li> <li>4. Resultados</li> <li>5. Retorno de la inversión</li> </ol>



## **PRESENTACIÓN**

Nos complace como Asociación de Municipios de Honduras ( AMHON ), poner a disposición de los gobiernos locales y mancomunidades El Manual Genérico de Capacitación, como una herramienta clave que garantiza lineamientos generales para diagnosticar y capacitar las carencias en la formación del personal municipal, para que éste cumpla requisitos que le permitirán brindar eficientes y eficaces servicios públicos a favor de sus ciudadanos y ciudadanas, favoreciendo práctica de principios fundamentales del mérito y la igualdad lo que fortalece la democratización en la gestión local

Invitamos a todas las autoridades municipales a promover esa voluntad política en la implementación del presente manual que junto a otros, sienta las bases de regulación y práctica para el empleo público local, favoreciendo la meritocracia, la profesionalización y previsión social del personal técnico municipal, con lo cual se fortalece la buena gobernabilidad y se profundiza en la democratización y modernización de la gestión pública local, y mancomunada.

Testimoniamos en nombre de los 298 municipios de Honduras, nuestro agradecimiento sincero por el apoyo a la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe, (FUNDACIÓN DEMUCA), como instrumento de cooperación técnica y financiera de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo ( AECID ), quienes han venido apoyando todo el proceso que ha seguido la implementación de la Carrera Administrativa Municipal. Extensivo este agradecimiento a la mancomunidad de Municipios del Consejo Regional Ambiental, CRA, por esa voluntad política manifiesta de sus autoridades municipales en apoyar decididamente la construcción y diseño del presente manual, así como, el compromiso de su implementación como proyecto Piloto.





### 3. INTRODUCCIÓN

El Manual Genérico de Capacitación es una herramienta base, con la cual contarán las Municipalidades de Honduras, para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

El Manual Genérico de Capacitación tiene como propósito orientar a todo el personal de las municipalidades sobre las necesidades que tienen éstas de conocimientos, tanto teóricos, como prácticos, para aplicarlos en los servicios que brindan a su comunidad.

A lo largo del Manual, se ubica al usuario en la *Metodología* empleada para su realización. Es decir, los pasos dados. A continuación, parte muy importante es el *Marco Legal*, tanto lo que nos dice respecto a este tema, la Ley de Municipalidades, como la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. En seguida se trata el tema de *¿Qué es la Capacitación?* De esta forma se introduce al tema al lector. Ahora bien, no se va a capacitar por capacitar, sino que ésta tiene sus objetivos y en esta parte, se señala *¿Por qué Capacitar?* Se destaca el hecho de que ésta obedece a necesidades, previo diagnóstico realizado, llegándose a la elaboración de un Plan de Capacitación. Luego se continúa con que tipos de capacitación existen, en seguida las *Modalidades* de la misma, pues por el carácter genérico, del presente manual, podrá implementarse tanto en una Municipalidad pequeña, mediana o grande (Categorización Municipal A,B;C y D).

Ahora bien, *¿Dónde aplicarla?* Es importante dónde aplicaremos la capacitación, y en este ítem, se habla de eso. Y en el ítem 13 trata de los *Beneficios de la capacitación en la Municipalidad* pues es importante que en una organización municipal, ésta sea de forma permanente. Se debe conocer el *Proceso que se sigue en la Capacitación*, el cual se desarrolla en el (ítems 14). *A continuación se nos habla sobre la importancia del Plan de Capacitación (ítem 15)* porque ésta tiene que obedecer a un diagnóstico previo de las debilidades de la Municipalidad. *La capacitación debe de Evaluarse*; durante esta y después que se haya impartido, para medir resultados (ítems 16 y 17). Y como resultado final, se espera que se de una *Capacitación de Impacto en la Gestión Municipal* (ítems 17).

Este Manual, se pretende que sea una herramienta de constante consulta y orientación para la Corporación y Alcalde Municipal, de todos /as los/as empleados/as, así como de la persona que ocupe la Gerencia, o cualquier cargo administrativo con responsabilidad del Recurso Humano.

En general, el presente Manual proporciona conocimiento conceptual, funcional y operacional. Pretende ser una guía para las municipalidades en cuanto a la implementación de las particularidades técnicas, administrativas y financieras que posean; nuestro deseo es que les sea de mucha utilidad.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

El objetivo principal de la elaboración del presente manual genérico, es orientar a la administración de las municipalidades de Honduras, en pautas que conduzcan a la búsqueda constante de la profesionalización del recurso humano a través de un proceso de mejoramiento continuo.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Instrumentalizar a las Municipalidades para el logro del desarrollo municipal.
- Eficientar a los/as servidores/as y empleados/as públicos municipales en el cumplimiento de sus funciones.
- Guiar a los grupos ocupacionales de las municipalidades para que les resulte útil tanto a ellos como a las municipalidades en la obtención del desarrollo profesional y el fortalecimiento institucional.
- Entrelazar el recurso humano con el equipamiento de las oficinas.
- Orientar los procesos de capacitación a la mejora continua del talento humano, como herramienta que permita la medición del desempeño a partir de los indicadores de gestión que se propongan por cada departamento, unidad y/o sección.

## 5. METODOLOGÍA UTILIZADA

La información obtenida para el presente Manual ha sido recabada a través de los datos que emitieron las municipalidades que integran la mancomunidad del Consejo Regional Ambiental, CRA.

A través de entrevistas realizadas a la totalidad del personal de “posiciones altas” de las mencionadas municipalidades, se fueron descubriendo las necesidades de capacitación que adolecen para el desempeño óptimo de sus labores.

Por otro lado, se hizo la revisión de literatura sobre capacitación, para ponerla al servicio del/la empleado/a municipal hondureño/a, a través de este manual genérico y que pueda servir de soporte a las municipalidades del país.

Se han tomado en consideración el marco legal, tales como normas, leyes, reglamentos internos, el cual se desarrollará a continuación.

## 6. MARCO LEGAL

### 6.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS

El **Artículo 294** nos dice que: Los departamentos se dividirán en municipios autónomos, administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la Ley.

**Artículo 296.** La Ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario/a o empleado municipal.

**Artículo 256.** El Régimen de Servicio Civil regula las relaciones de empleo y función pública que se establecen entre el Estado y sus servidores, fundamentados en principios de idoneidad, eficiencia y honestidad. La administración de personal estará sometida a métodos científicos basados en el sistema de méritos. El Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa.

**Artículo 257.** La ley regulará el Servicio Civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración pública; las promociones y ascensos a base de méritos y aptitudes; la garantía de permanencia, los traslados, suspensiones y garantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten.

**Artículo 258.** Tanto en el gobierno central como en los organismos descentralizados del estado, ninguna persona podrá desempeñar a la vez dos o más cargos públicos remunerados, excepto quienes presten servicios asistenciales de salud y en la docencia.

Ningún funcionario, empleado o trabajador público que perciba un sueldo regular, devengará dieta o bonificación por la prestación de un servicio en cumplimiento de sus funciones.

**Artículo 259.-** Las disposiciones de este Capítulo se aplicarán a los funcionarios y empleados de las Instituciones descentralizadas y Municipales. En base al articulado en mención, se ha tomado en cuenta la necesidad de la elaboración de un manual técnico que sirva como guía para el establecimiento de una carrera administrativa.

### 6.2 LEY DE MUNICIPALIDADES

La Ley de Municipalidades en su **Artículo 3**, establece el concepto de Municipio, que literalmente dice: 'El territorio hondureño se divide en departamentos y estos en municipios autónomos, administrados, sin más sujeción que a la ley, por corporaciones electas directamente por el pueblo, de conformidad con la ley'.

Como lo dice la ley en consecución de la jerarquía constitucional esta cumple y desarrolla el mando que por le da a los municipios la autonomía. Esto es importante ya que los gobiernos locales por estar descentralizados, son independientes en lo funcional, administrativo y financiero.

Y es de esta autonomía municipal que la establece más explícitamente la ley en cuanto a los postulados en que se basa la autonomía municipal, en su **Artículo 12** y nos dice que son: 1) La libre elección de sus autoridades mediante el sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley; 2) La libre administración y las decisiones propias dentro de la ley, los intereses generales de la Nación y sus programas de desarrollo; 3) La facultad de recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio, en atención especial en la preservación del medio ambiente; 4) la Elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto; 5) la planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales; 6) La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y las necesidades municipales; y 7) las demás en ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.

Este **Artículo 12 – A** en su postulado seis, establece que las municipalidades pueden crear su propia estructura y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales. Este postulado deja margen de interpretación para la elaboración de este manual, ya que la Municipalidad tomando en consideración las necesidades puede hacer cambios en la forma de estructura organizacional de la Municipalidad, incorporando en el recurso humano y en el talento de estos, preparación profesional y técnica para obtener el mejor funcionamiento de la prestación de servicios, por lo tanto, para que el personal este acorde a la realidad y de acuerdo a los procesos de modernización institucional tiene que ofrecer una guía para la profesionalización que les ayude a los/as empleados municipales a mejorar la calidad en la prestación del servicio.

### 6.3 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

El **Artículo 4** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos establece los principios por los que se ha de regir la aplicación de dicha ley, y en ella nos establece en el numeral 5, el principio de Capacitación y profesionalización de los Recursos Humanos.

Este principio es de fundamental importancia ya que reconoce que la capacitación es de suma utilidad para la el sistema de administración de las municipalidades, para el logro de la obtención de incremento en la calidad y desarrollo de los gobiernos locales.

Asimismo el **Artículo 11**, establece que los cursos de formación y capacitación específicos deben establecerse en el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos que debe contar toda Municipalidad.

Así como el **Artículo 76** establece “que la Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal, en colaboración con la Asociación de Municipios de Honduras, desarrollará dentro del año siguiente al inicio de la vigencia de esta Ley, un plan intensivo de formación en la administración del personal y gestión de recursos humanos dirigidos a quienes prestan servicios en las Unidades Municipales de administración de Personal. Asimismo, organizará seminarios dirigidos a las municipalidades, a las entidades adscritas al sistema y a sus servidores con el propósito que conozcan el alcance de los derechos y obligaciones que les otorga e impone la presente ley.

Este conjunto de artículos, regula la capacitación constante e intensiva para los/as empleados/as públicos municipales, en el entendido de la importancia de la capacitación como garantía a lo que las leyes establecen como a la eficiencia y eficacia y calidad de la prestación de servicios públicos que ofrece la Municipalidad.

Esta Ley ya contempla la importancia de la capacitación, a través del fomento a la profesionalización, una vez que entre en vigor la presente ley, al año ya tiene que tener un plan para el logro del mismo.

## 7. ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

Existen varios conceptos de capacitación, de los cuales se mencionarán los que provean mejor entendimiento, entre estos podemos mencionar los siguientes:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los/as empleados/as la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Según Blake, O. 1997: "La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" Ernesto Gore.

"La capacitación es la función educativa de una institución u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los/as colaboradores/as."

Nuestra legislación contempla la capacitación como uno de los principios de la aplicación de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en su **Artículo 4** principio número 14 que es el de Capacitación y Profesionalización de los recursos humanos. En relación al **Artículo 12-A**, de La Ley de Municipalidades en su postulado siete, cuando nos habla de la facultad que tienen las Municipalidades para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento de acuerdo con las realidades y necesidades municipales.

Conforme a los conceptos anteriormente relacionados podemos darnos cuenta de la vital importancia que opera en la Capacitación, ya que es una necesidad para que los/as empleados/as públicos se

encaminen a la profesionalización y una necesidad de la Municipalidad para la obtención de una gestión eficaz y eficiente.

## 8. ¿POR QUÉ CAPACITAR?

“En cualquier institución importante, sea, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención” .

Hay muchas razones por las cuales la Municipalidad debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto nos referimos a que vivimos una realidad sumamente cambiante.

La situación anterior la previene la Ley de Municipalidades y la reconoce en su **Artículo 12-A** ya que uno de los postulados de la autonomía Municipal es la facultad de crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y las necesidades Municipales.

Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto, las Municipalidades se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda, es la capacitación de forma permanente buscando el mejoramiento continuo.

No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente. Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos/as empleados/as a la Municipalidad.

## 9. ¿QUÉ TIPOS DE CAPACITACIÓN EXISTEN?

Los tipos de capacitación van de acuerdo con las necesidades municipales lo cual se logra a través de los /las empleados/as públicos y de acuerdo con la realidad (**Artículo 12-A** postulado 7 Ley de Municipalidades); lo cual se traduce al buen funcionamiento de la Municipalidad ya que si su personal se encuentra instruido en sus capacidades laborales nos induce al buen desempeño del servicio público y al mismo tiempo nos da cabida a logro del desarrollo institucional, objetivo del Proyecto de la AMHON: *Apoyo a la implementación de la carrera administrativa municipal en el marco del fortalecimiento y desarrollo institucional de los gobiernos locales de Honduras.*

Los tipos de capacitación más comunes son:

### A. POR SU FORMALIDAD

**Capacitación No Formal.** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones verbales que se dan a un/a colaborador/a en la operatividad de la empresa mediante indicaciones de un/a supervisor/a, jefe/a inmediato/a u otro.

**Capacitación Formal.** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica, surgidas de un diagnóstico previo. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc..

### B. POR SU NATURALEZA

**Capacitación de Orientación:** para familiarizar a nuevos/as colaboradores/as de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores/as que recién ingresan..

**Capacitación de Vestíbulo o simulada:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

**Capacitación en el Trabajo:** práctica en el trabajo

**Entrenamiento de Aprendices:** período formal de aprendizaje de un oficio.

**Entrenamiento Técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo

**Capacitación de Jefaturas:** aquí se prepara a los/as Jefes/as para el desempeño de funciones gerenciales

**Otros Tipos:** cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

### C. POR SU NIVEL OCUPACIONAL

Capacitación de Asistentes

Capacitación de Supervisores/as

Capacitación de Jefes/as

Capacitación de Gerentes

## 10. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

La necesidad de capacitación se transforma en demanda educativa del personal de la Municipalidad, es por tal razón que los/as Jefes/as y personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta ante estas necesidades. Ya que dentro del proceso capacitador que inicia con conocer cuáles son deficiencias en una institución, la elaboración de un Plan de Capacitaciones es trascendental para el logro de metas tanto personales como para la Municipalidad en sí.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación podemos mencionar: Administración débil, Rendimiento bajo, planes de trabajo incumplidos, mala utilización de equipos, aumento en la rotación de personal, ausentismo, aumento en demoras, disputas, quejas de usuarios, problemas de reclutamiento, tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos, entre otros. La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la institución permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán substancialmente de la veracidad de la información.

### EJEMPLO:

#### NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

*BREVE DIAGNOSTICO ELABORADO EN LAS 6 MUNICIPALIDADES DEL CONSEJO REGIONAL AMBIENTAL, CRA.*

A manera de ejemplo, se hizo un breve diagnóstico, entre el personal de las 6 municipalidades que conforman el CRA. Dentro de los resultados que arrojó, se encontraron necesidades de capacitación en diversas áreas, estableciéndose las siguientes:

#### LEGALES

- Ley de Municipalidades y su reglamento.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Elaboración y Formulación de Ordenanzas Municipales
- Normativas Municipales
- Ley de Contratación del Estado

#### DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

- Relaciones humanas positivas
- Técnicas de manejo de Archivo
- Atención y trato con el contribuyente o público en general
- Administración de Recursos Humanos
- Liderazgo



- Gestión Municipal
- Elaboración de Planes Operativos
- Técnicas de redacción
- Manuales de Funciones
- Resolución de conflictos
- Elaboración y formulación de Presupuesto por Programas

### **FINANCIERAS**

- Manejo Automatizado de fondos, mediante el uso de la tecnología
- Contabilidad Gubernamental
- Elaboración de recibos de ingreso
- Sistema Administrativo Financiero Tributario

### **DE SERVICIOS SOCIALES**

- Desarrollo Local
- Actualización en procesos de desarrollo comunitario
- De Género

### **INFORMÁTICOS**

- Programas de informática
- Excel
- Power Point
- Sistemas de Información Geográfica – SIG

## **11. ¿DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN?**

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

### **a) Inducción**

Es la información que se brinda a los/as empleados/as recién ingresados/as. Generalmente lo hacen los/as supervisores/as. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada y dirigida en conjunto tanto por el Departamento como por el que podrá fungir como su jefe inmediato aclarando las normativas, reglamento en general y lo que se espera de su puesto. En caso no existir dicho departamento, lo hará la persona encargada del recurso humano, apoyada por el/la jefe/a del área respectiva en donde va a trabajar el/la nuevo/a empleado/a.

### **b) Entrenamiento**

Se da en el mismo puesto de trabajo y se aplica al personal operativo. Surge una necesidad cuando hay personal nuevo, que por regla general debería de haber instrucciones por escrito del puesto, así como cuando hay deficiencia en las tareas o funciones. Y otra necesidad de carácter general puede ser elevar el nivel general de conocimientos. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito. El manual de funciones es un buen auxiliar en esta tarea.

**c) Formación básica**

Esta formación va encaminada para un personal especialmente preparado en todas las áreas o de conocimiento general y completa del funcionamiento de toda la Municipalidad.

**d) Desarrollo de Jefes/as**

Está encaminada al desarrollo de actitudes de las personas que desempeñan el cargo de Administrador/a Municipal, Recursos Humanos, Gerente General, según el caso, como de los máximos niveles de la organización.

En esta se trata de desarrollar la parte motivacional de dirección, capacidad de comunicación como de escucha, dotes de mando, capacidad de trabajo, así como de integridad moral y ética.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo aprovechamiento del proceso de inducción con los nuevos elementos.

**11.1 LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN**

La Municipalidad invierte recursos desde el momento que selecciona al/la colaborador/a, así como cuando lo incorpora y más aún cuando lo/la capacita. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus empleados/as identificando si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas (Carrera Administrativa Municipal). También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la municipalidad. Además en esta Carrera, el/la empleado/a se vuelve más competitivo, pudiendo participar en cargos similares, en otras municipalidades, más grandes y probablemente, mejor pagadas.

Otra forma importante en que la municipalidad protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador/a, y permite contar con cuadros de reemplazo.

**11.2 CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD**

Pese a que la capacitación se ve encaminada a la mejora de prestación de servicios de calidad dentro de la Municipalidad también está dirigida con efectos sociales puesto que sirven en los aspectos personales del/la empleado/a, buscando el fin de la profesionalización, ya que los conocimientos, destrezas y aptitudes que puedan desarrollar después de una capacitación se ve también reflejado en su vida, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un/a trabajador/a se desvincula, mientras más capacitado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo y con los méritos que vaya acumulando, lo volverá más competitivo. En este sentido nos hemos referido, en párrafos anteriores.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa institución pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su empleo permanente, situación que se ve respaldada con la Ley de la CAM.

Y recordemos, que la Municipalidad es un ente de servicios que se debe a la Comunidad y por lo tanto brindárselos de calidad, debe ser su objetivo principal.

### 11.3 BENEFICIOS DE CAPACITAR

Con la capacitación se logra la actualización de los conocimientos del personal. La falta de capacitación continua puede distinguirse al comparar un empleado/a antiguo y que no ha recibido ningún tipo de capacitación versus otro empleado que ha sido sometido a un proceso continuo de capacitación (medición de pares).

Entre muchos beneficios que trae la capacitación podemos decir que se podrán observar beneficios para la Municipalidad y para el empleado/a en sí/. Los beneficios que trae a la Municipalidad serán desarrollados en el ítem 13.

En general podemos concluir que la formación profesional es la que se busca al momento de capacitar ya que como consecuencia de un personal que se encuentre formado a nivel profesional beneficia directamente a la Municipalidad.

Así, la formación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre o mujer para la vida profesional.

La formación profesional comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre y a la mujer, para una carrera dentro de una profesión.
- Capacitación: es la educación profesional que prepara a una persona para un cargo o función.

Y esto se puede ver plasmado en la Ley de la Carrera administrativa Municipal cuando el **Artículo 4** nos establece que los principios por los en que se ha de regir la aplicación de dicha ley, en el numeral 5, se encuentra el principio de profesionalismo del Recurso Humano.

Y con la profesionalización obtenemos una revalorización y dignificación del trabajo burocrático con el que se pretende acabar con los vicios que han permanecido en la administración pública como el amiguismo o compadrazgo, y predomine la educación profesional que alcance una persona, y no la práctica de la afinidad política que ha prevalecido.

## 11.4 DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

En la actualidad los/as empleado/as toman una gran importancia dentro de la Municipalidad y cada vez más va en aumento ya que por medio del personal es que existe competencia entre las organizaciones en general, y dejemos a un lado a las Municipalidades, porque cuando se trata de un servicio de calidad es por ende, un personal de calidad, el cual está preparado y organizado.

Las exigencias de la sociedad actual, obligan que exista competencia entre las organizaciones en general, por lo tanto, no podemos dejar a un lado a las Municipalidades, porque cuando se trata de un servicio de calidad debe haber respuesta de un personal de calidad, el cual debe estar preparado y organizado para brindar un mejor servicio.

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus empleados/as.

Para que los/as empleados/as públicos/as desarrollen actitudes y habilidades, así como los conocimientos esenciales para el desempeño de sus labores deben impartirse capacitaciones. La preparación especializada hace que el/la empleado/a realice su responsabilidad laboral con mayor facilidad y empeño porque al conocer la rama de su trabajo adquiere mayor compromiso, aumentando la productividad.

Entre algunos de los beneficios que trae ser seleccionado/a para recibir una capacitación, podemos mencionar:

- El/la empleado/a puede adaptarse a los rápidos cambios sociales (ejem. la situación de las mujeres que trabajan);
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas;
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes;
- Además puede servir de incentivo académico y así hablar del aumento de la población con niveles altos de profesionalización y;
- En cuanto a la CAM, los méritos aumentan y la posibilidad de encontrar un mejor trabajo, también.

## 11.5 CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al mejoramiento continuo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los/las empleados/as en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La CAM se refiere, y se ha afirmado reiteradamente, la necesidad que la capacitación sea planificada. Que tenga un norte, una orientación a los objetivos a cumplir.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del/la trabajador/a para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus contribuyentes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último, únicamente implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un proceso u otro.

El proceso de capacitación se torna esencial cuando el/la trabajador/a ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los/las empleados/as a la Municipalidad, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos/as actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

## 11.6 DESARROLLO

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la Educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la Municipalidad quiera desarrollar, y ésta tiene que ver siempre con la calidad en sus servicios, sobre todo hacia el contribuyente.

## 11.7 DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

ASPECTOS	DESARROLLO	CAPACITACIÓN
Qué transmite?	Transformación Visión Compromiso	Conocimiento Aprendizaje Valores
Carácter	Contenido intelectual	De índole mental
Lugar en dónde se desarrolla	Municipalidad	Lugar de trabajo Centros de capacitación
ASPECTOS	DESARROLLO	CAPACITACIÓN
Con qué se puede identificar?	Qué hacer? Qué dirigir?	Cómo hacer?
Áreas de aprendizaje	Departamentales / Funcionales	Cognitiva el cual es el conjunto de información almacenada mediante el conocimiento o el aprendizaje

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los/as empleados/as a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad dentro de la Municipalidad.

## **12. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD**

Los beneficios que conlleva la capacitación en una Municipalidad son múltiples dentro de los cuales podemos considerar:

- a. La capacitación estimula, por lo que un personal estimulado, da mejores resultados.
- b. Genera mayor rentabilidad para la organización debido a que el personal está mayormente preparado y capacitado;
- c. Eleva la parte del conocimiento del puesto que se desempeña en todos los niveles de la organización;
- d. Mejora enormemente las actitudes que poseen los/as empleados/as
- e. La fuerza del trabajo de los individuos tiene como resultado que poseen la moral muy alta;
- f. Enfrentan cambios con mayor apertura;
- g. El personal se transforma positivamente al identificarse con todas las metas, objetivos y políticas de la organización;
- h. Se va estructurando una mejor y mayor imagen de la Municipalidad y de los empleados (as) que sirven para ella;
- i. Se beneficia la relación interpersonal;
- j. Existe una dinámica más fluida para la rápida toma de decisiones;
- k. Se genera además propuesta acertadas para la solución de problemas;
- l. La capacitación contribuye a desarrollar habilidades adicionales para que los empleados (as) visualicen su promoción interna;
- m. Se estructuran y consolidan líderes que conducen a componer una mejor organización;
- n. Resultan ideas innovadoras para reducir costos en la Municipalidad;
- o. Es notable como se incrementa la productividad a todo nivel así como también el sello de calidad que se imprime en cada tarea.

Tomando siempre en consideración los principios de los que nos menciona la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que son los principios de Responsabilidad, Eficacia y Eficiencia. (**Artículo 4** numerales **3, 6 y 7**).

### **13. EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN**

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización. Este hecho es muy importante, pues la capacitación debe responder a las necesidades institucionales, y no ésta a la capacitación.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patronos ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

1. Diagnostico de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación Y
4. Evaluación

#### **FASE 1: Detectar necesidades de capacitación**

Es importante tener la sensibilidad de detectar en qué áreas, temas, se tiene que implementar la capacitación, pues hay que tomar en cuenta que ésta es cara, en la mayoría de los casos, pues hay que saber de las horas/hombre que asume la Municipalidad en la ausencia del recurso humano que “abandona” su lugar de trabajo, para ir a recibirla, además del pago mismo a los/as capacitadores/as, aunque sea financiada por la cooperación, siempre tiene su costo y éstos hay que valorarlos, y los viáticos que debe erogar la Municipalidad para traslados de su personal, son escasos, además.

#### **FACTORES QUE PROVOCAN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

- Expansión de la institución o ingreso de nuevo/a empleado/a.
- Los/las empleados/as transferidos/as o ascendidos/as.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la institución.

Las necesidades es uno de los factores señalados en la Ley de Municipalidades (**Artículo 12 postulado 7**), ya que de ésta es que basará para el logro de un buen funcionamiento municipal, lo cual se enmarca dentro de la misma autonomía que se le da por mandato Constitucional.

De esta manera los cambios que efectúe la institución provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la Municipalidad.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de los/las empleados/as, áreas y puestos
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen
- Ejemplos de formularios de detección de necesidades

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una institución.

El administrador Municipal y el Jefe de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los/as empleados/as el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Hay que realizar un análisis de forma sistemática cuando se trate de abordar la evaluación de necesidades. Haciéndola, en un primer momento de 1) **forma organizacional**, observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la Municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación; 2) **de tareas**, determinando el contenido del programa de capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas y por último, 3) **de personas**, estudiando las características de éstos/as y el grupo en particular que participará de dichas capacitaciones.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores/as y gerentes; Entrevistas con supervisores/as y Gerentes administrativos; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados/as; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)



Indicadores a priori son por ejemplo: Expansión de la institución y admisión de nuevos/as empleados/as; Reducción del número de empleados/as.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada del rendimiento; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

## FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- *¿QUÉ debe enseñarse?*
- *¿QUIÉN debe aprender?*
- *¿CUÁNDO debe enseñarse?*
- *¿DÓNDE debe enseñarse?*
- *¿CÓMO debe enseñarse?*
- *¿QUIÉN debe enseñar?*

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el/la entrenado/a y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- **Objetivos de capacitación:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- **Disposición y motivación de la persona:**

Dos son las condiciones que influyen en el logro de resultados positivos de los/las empleados/as que recibirán capacitación, una es, la buena disposición, en el que opera el ámbito de la experiencia, es decir circunstancias anteriores a la capacitación, y la otra, es la motivación que influirá en los participantes para satisfacer la necesidad de nuevas habilidades y nuevos conocimientos, como la motivación de ser candidatos a programas de capacitación.

Las siguientes siete estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo, la motivación suele ser importante
- Eliminar amenazas y castigos, éstas perjudican, más que benefician el proceso
- Ser flexible, para que el /la empleado/a asimile de una forma sencilla
- Hacer que los/as participantes establezcan metas personales, esto ha venido en proceso, y es un estímulo
- Diseñar una instrucción interesante, para los/as empleados/as producir una rápida respuesta
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje, de lo contrario éste se ve entorpecido
- Principios de aprendizaje, usar la correcta metodología

Los principios de aprendizaje son fundamentos en que debe basarse la capacitación con el fin último de obtener resultados eficaces y efectivos. Los principios como: participación, repetición, retroalimentación, etc., suele relacionarse con los resultados positivos o negativos de la capacitación.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. **Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo** ( esta reduce los costos, pero a veces el/la participante, no se concentra en la misma )
2. **Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo**

#### ▪ **Características de los/as capacitadores/as**

El liderazgo, el entusiasmo, capacidades didácticas, sociabilidad son características esenciales de un/a capacitador/a, ya que de estas habilidades y características personales, dependerán los resultados favorables o desfavorables para la Municipalidad, Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la institución. Cuanto mayor sea el grado en que el/la instructor/a posea tales características, tanto mejor desempeñará su función. La credibilidad que tenga éste/a, es básica.

### **FASE 3: Implementar el programa de capacitación**

Existen varios métodos para capacitar al personal administrativo, técnico y operativo. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, en el cual los/las empleados/as reciben la capacitación de viva voz de su supervisor/a o de otro/a capacitador/a.

Por lo general, las municipalidades pequeñas, no tienen fondos para éste rubro, a no ser para los viáticos, entonces, la cooperación internacional, es la que invita a ésta, por lo que se da, siempre fuera de las instalaciones de la Municipalidad.

Cuando la capacitación va dirigida a aprendices, que son personas que ingresan a la Municipalidad, éstos reciben instrucciones y prácticas específicas, dentro y fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, que es la que continúa todo el tiempo que un/a empleado/a preste sus servicios en una Municipalidad, en el que los resultados obtenidos predican éxito en la Municipalidad.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Algunos métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

#### **FASE 4: Evaluación del programa de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? (sobre todo que los recursos en las municipalidades, para este y otros efectos, no son los suficientes). ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La efectividad a veces no es la que se espera, mientras que los resultados pueden resultar imprecisos y en algunos casos tardados.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los/as empleados/as.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Como se hizo referencia en otro apartado los modelos, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una Municipalidad. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

Las municipalidades cuentan con el apoyo de la cooperación internacional o nacional y ésta no es valorada en su dimensión, pues en muchas ocasiones, no es solicitada, ni hay alguien que de seguimiento a este aspecto. Se fue a capacitar, se gastaron recursos municipales (viáticos, tiempo-hombre, etc.) y no se le da el debido seguimiento a lo aprendido y tampoco existe un programa que “exija” al/la capacitado/a que de alguna manera “devuelva” lo aprendido.

## 14. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La Planificación es uno de los postulados de la Autonomía Municipal según el **Artículo 12** de la Ley de municipalidades.

Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y por qué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar.

Es por tal razón que en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos remite al Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. (**Artículo 11**), lo cual como dice la Ley es una obligación de la Municipalidad el contar con dicho Plan que dentro de ellas debe contener cursos de Formación y capacitación específicos.

Incluso podemos mencionar lo que nos establece el **Artículo 76** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal sobre el Plan de Formación. La Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal en colaboración con la Asociación de Municipios de Honduras, desarrollará dentro del año siguiente al inicio de la vigencia de esta Ley, un plan intensivo de formación en administración de personal y gestión de recursos humanos dirigido a quienes presten sus servicios en las Unidades Municipales de Administración de Personal. Asimismo, organizará seminarios dirigidos a las municipalidades, a las entidades adscritas al sistema y a sus/as servidores/as con el propósito que conozcan el alcance de los derechos y obligaciones que les otorga e impone la presente Ley.

Asimismo la Corporación Municipal debe de aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. (**Artículo 5 numeral 4** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

En consecuencia por ser un mandato de Ley este Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos debe contener un Plan para poder darles a los/as empleados/as públicos los cursos de formación y capacitación que exige la ley, todo en vista de la profesionalización de los/as empleados/as públicos, ya que dicha profesionalización es el proceso evolutivo que permite el acceso al desarrollo de un campo ocupacional y a la adquisición de un estatus o nivel de cualificación profesional que capacita para el desempeño de una ocupación o de un puesto de trabajo.

Cabe mencionar a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal Servicio Civil Municipal (SETCAM) que se creó como el órgano de apoyo, coordinación y asesoría jurídica y técnica al servicio de las Municipalidades. (**Artículo 7** Ley de la Carrera Administrativa Municipal). Quien está encargado al Departamento de Recursos Humanos, y de la Gestión de Recursos Humanos y del empleo Público en las Municipalidades.

El tipo de capacitación que se adoptará en una Municipalidad dependerá: del tamaño de la Municipalidad, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica en cada ocasión que se ejecute
- Definición clara del objetivo que persigue la capacitación a impartir
- División del trabajo a ser desarrollado en módulos, paquetes o ciclos o por períodos que convenga a la Municipalidad trabajar según su realidad
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible en la Municipalidad
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor o facilitador, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

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.
  - Características personales de comportamiento.
- Local donde se realizará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la Municipalidad o fuera de ella.
  - Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia para desarrollar el programa.
  - Cálculo de la relación costo-beneficio del programa que pueda impactar a la Municipalidad
  - Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.
  - Elección de las técnicas que se utilizarán en el programa de capacitación a fin de optimizar el recurso y por consiguiente el aprendizaje.

## **15. ¿QUÉ ES EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN? ¿POR QUÉ HACERLO?**

Medir el impacto de la capacitación en las Municipalidades es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación y/o al Departamento de Recursos Humanos evaluar su tarea para que la Municipalidad reconozca su contribución al proyecto institucional. Estos datos son arrojados para que tanto la Corporación Municipal como el Alcalde Municipal puedan monitorear la

evolución que va sufriendo la Municipalidad. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una fuente de retroalimentación.

En realidad depende de la categoría de la Municipalidad a,b,c y d, pues cuanto más grandes y complejas sean éstas, el proceso lo sigue Recursos Humanos, siendo el papel de la Corporación Municipal, ver los resultados finales.

Normalmente, la satisfacción expresada por los/as participantes a un programa de capacitación de la Municipalidad inmediatamente después de haberse cursado este, se da con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia de este a su entorno laboral. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos es importante, pues ya se ha hablado de los altos costos, que por lo general, ésta tiene, ya sea si el pago lo ha realizado la misma Municipalidad, AMHON, entes gubernamentales, tanto nacionales como internacionales, a las ONG's, la cual sirve para:

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores/as.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los/as tomadores/as de decisiones dentro de la Municipalidad a generar nuevas y mejoras formas de elaborar los cursos.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio de capacitaciones brindado a los departamentos que así lo hayan requerido.
- Planear la capacitación futura ( Plan Anual de Capacitación).
- Definir las competencias adquiridas por los/as participantes.
- Planear la capacitación futura (anual).
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos deseados.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un plan.

## **16. LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN**

La Municipalidad, a través de quien se ocupe del recurso humano, debe establecer, en primer lugar normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los/as participantes un examen previo a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es

significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia finalmente al puesto del trabajo.

ETAPA	PROCESO	DESCRIPCIÓN
1	<b>Normas de Evaluación</b>	Son reglas de evaluación que previamente se han determinado para poder ejecutar una evaluación específica para la Municipalidad
2	<b>Examen anterior al curso</b>	Se deberá elaborar un test que permita medir las expectativas que posee cada uno (a) de los participantes que desean recibir el curso y así se conocerá de primera mano su visión de este
3	<b>Empleados (as) capacitados(as)</b>	En esta etapa cada uno de los empleados (as) de la Municipalidad se encuentran en pleno desarrollo de actividades de la capacitación, situación que debe inculcársele que valore, para el efecto multiplicador de la misma
4	<b>Examen posterior al curso</b>	Será necesario conocer las impresiones generadas por los participantes de las capacitaciones para obtener resultados y así cotejarlos con los que se realizaron con anticipación y determinar si las expectativas fueron cubiertas y los objetivos trazados cumplidos tanto por el participante así como el Departamento de Recursos Humanos y la Jefatura del Departamento en específico que solicitó dicha capacitación
5	<b>Transferencia al puesto</b>	Debe existir lineamientos para confirmar que ese aprendizaje ha sido materializado al puesto en donde el individuo se está desarrollando y saber el nivel de impacto que este acarreará
ETAPA	PROCESO	DESCRIPCIÓN
6	<b>Seguimiento</b>	El Departamento de Recursos Humanos así como el Jefe del Departamento podrán observar la evolución que el individuo ha tenido a causa del aprendizaje adquirido en dichas capacitaciones.

Los criterios o Niveles que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, se basan en los resultados que se refieren a:

- **Reacciones de los participantes:** En este apartado se logran determinar cuáles fueron los aspectos más sobresalientes que fueron del gusto o no de los participantes en el programa desarrollado ¿Gustó el programa a los/as participantes? Esta parte es importante y tiene que ver con lo que el/la capacitador/a logró involucrar al/la empleado/a

- **Aprendizaje adquirido:** Se puede observar a la vez el grado de aprendizaje obtenido por cada participante en la medida que estos puedan describir su nivel de satisfacción del mismo y lo que tienen claro para aplicarlo en sus puestos de trabajo.
- **Comportamiento:** ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa? Siempre será visible un cambio, si la capacitación ha sido de impacto.
- **Resultados tangibles:** Se desea obtener tanto para los participantes como para Recursos Humanos como para los jefes de departamento, visualizar los resultados lo más certeramente posible para dimensionar cuáles serán los aportes que este individuo brindará a la Municipalidad en su gestión, y por ende a su comunidad.
- **ROI:** El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. Esto es importante por las razones apuntadas anteriormente, con respecto al costo de las capacitaciones.

## 16.1 NIVELES PARA EVALUAR LAS CAPACITACIONES

### Nivel 1. Reacción:

La Municipalidad debe evaluar la capacitación y esto lo realizará basándose en la reacción de los/as participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los/as participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Cabe destacar que el /la capacitada debe de estar consciente la utilidad que tiene para sí, ser parte de la población que se capacita, por ello es que el resultado de conocer su opinión es importante.

Esto se puede realizar mediante la utilización de algunas herramientas que pueden ayudar a obtener mejores resultados tales como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas para dicho fin responden para evaluar el entrenamiento, así las partes que gustaron a los participantes y que pueden mejorarse en un futuro cercano o en un nuevo planteamiento del programa de capacitaciones de la Municipalidad.

Debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido el éxito esperado, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto en un corto plazo. Aunque los participantes que poseen mayor satisfacción en estos casos poseen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo diario en la Municipalidad.

Se recomienda seguir cinco pasos esenciales para obtener la medida exacta, sistema que será de utilidad a la Municipalidad, para conocer de los resultados que va obteniendo con su personal.



PASO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
1	Recopilación de información	Se recaba la información que se desea procesar para evaluar una capacitación específica
2	Elaborar hoja de comentarios	Se elabora una hoja para que se puedan realizar comentarios por escrito incluyendo pasos previos determinados en el ítem anterior
ETAPA	PROCESO	DESCRIPCIÓN
3	Diseño de la hoja	Se estructura la hoja en donde se podrán plasmar las reacciones obtenidas por cada uno (a) de los participantes y así poder tabularlas de forma fácil, rápida y oportuna para obtener una retroalimentación del curso
4	Discreción en el formato	Cada una de estas hojas deberá ser tratada con estricta confidencialidad para obtener los mejores indicios y comentarios de los participantes. Se recomienda promover en este tipo de documentación el anonimato
5	Comentarios adicionales	Se motiva a que cada participante pueda brindar comentarios adicionales que enriquezcan el curso y le puedan brindar nuevos y mejores brillos en función del crecimiento de la Municipalidad

### Nivel 2. Aprendizaje:

El aprendizaje es fundamental para que se pueda desarrollar de manera adecuada el intelecto y que además podamos adquirir la suficiente información que nos permita ser útiles y así poder desenvolvernos de la manera más correcta en nuestro entorno.

El aprendizaje consiste en ver si en realidad los/as participantes de los cursos que está impartiendo la Municipalidad aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades para ponerlas en práctica en sus puestos de trabajo.

Se define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa de capacitación asignado a su área de trabajo dentro de la Municipalidad. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje mediante indicadores que puedan arrojar esta información lo más certera posible porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta en los participantes de los diversos programas. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas. Esta evaluación es mucho más difícil así como retardada.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador/a o facilitador/a aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado. Estas variables deben ser tomadas en cuenta al momento de dar seguimiento al programa de capacitaciones.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporcionan un parámetro básico sobre los participantes, es decir, que se puede medir a los candidatos o potenciales candidatos a participar en los diferentes cursos o programas para que también posteriormente, puedan medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, test, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

### **Nivel 3. Comportamiento:**

Es de esperar que toda capacitación que se reciba debe tener como uno de sus resultados, el cambio, en el comportamiento. Estos se derivan directamente del curso de capacitación que reciban los/as servidores/as de la Municipalidad. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque puede considerarse recibir ayuda de entidades ajenas a la Municipalidad. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

1. Deseo de cambiar (Mejora continua)
2. Reconocimiento de las debilidades individuales o personales
3. Crecimiento en un entorno o medio ambiente favorable
4. Compartir intereses y retos (Empatía con otros trabajadores)
5. Desarrollar nuevas ideas a través de la oportunidad de implementación

Hay que recordar que es un proceso el que está teniendo el/la empleado/a, por lo que el comportamiento de los/as participantes no cambia una vez que regresan al puesto inmediatamente seguido de recibir el curso o capacitación. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto y conlleva una evolución que poco a poco va tomando forma dentro del individuo y reflejándose en su puesto de trabajo. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- ENFOQUE 1: Presentación de elementos idénticos
- ENFOQUE 2: Enfoque en principios generales
- ENFOQUE 3: Establecimiento de clima para gozar de transparencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto, directamente, pero si tiene incidencia en todo el trabajo que el/la empleado/a realiza.

No debemos olvidar que la capacitación por si misma puede ser indispensable pero no es lo suficientemente determinante para alcanzar el éxito de un proceso de cambio integral en un individuo que se ha sometido en un proceso de cambio o de capacitaciones.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes:

- Cuándo,
- Con cuánta frecuencia y
- Cómo evaluar.

Se debe asegurar que el participante cuente con el suficiente tiempo para asimilar los cambios y que pueda transferir todo ese conocimiento tropicalizando sus experiencias al área en que trabaja y que su conducta se vea acompañada de un factor de cambio para la Municipalidad.

#### **Nivel 4. Resultados de la Capacitación**

La medición de los resultados de capacitación se torna un trabajo arduo pero al final resulta factible poder ejecutarlo para bien de la Municipalidad y de los mismos participantes. Con relación a este criterio muchas Municipalidades piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación que estructuran para darle el aprendizaje más idóneo a sus integrantes. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los/as empleados/as, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, mejor atención al público, crecimiento continuo etc.

Las municipalidades que cuentan con sistemas de capacitación buscan el apoyo de una estrategia que los guíe a un cambio a largo plazo, es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro tal como se debe manejar para aquellos que podrán ingresar a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Algunas de las herramientas usadas para la medición de los resultados de la capacitación pueden mencionarse:

- Cuestionarios:
- Indicadores
- Relación costo beneficio

#### **Nivel 5. Retorno de la inversión:**

El retorno de la inversión es también denominado (ROI) y es denominado la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios que se obtienen de generar conversiones. El ROI indica el valor

que obtiene en este caso la Municipalidad como resultado de la inversión generada por un programa de capacitación específica.

Se comienza escogiendo el conjunto de métodos para el manejo correcto de los datos del programa a desarrollar. Cada método arroja una evaluación y con cada elección de dichos métodos se pueden observar entre muchos otros la elaboración de los objetivos, los medios a utilizar, el plan a seguir, coste de recolección de datos y niveles para su medición.

Existen diferentes métodos, señalados por los/as distintos/as autores, que trabajan

En el tema, para calcular el beneficio sobre la inversión y, estos son

Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión.

Dos de las fórmulas que se utilizan comúnmente son:

- La Relación Beneficio / Coste (RBC)  
 $RBC = \text{Importe total de los beneficios del programa formativo} / \text{coste total del programa formativo}$
- y el ROI:

$ROI = \text{Beneficios netos} / \text{coste total del programa formativo}$ .



## 17. GLOSARIO

ÍTEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
1	<b>FUNDACIÓN DEMUCA</b>	Fundación para el Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal para Centroamérica y el Caribe
2	<b>LCAM</b>	Ley de la Carrera Administrativa Municipal
3	<b>CRA</b>	Mancomunidad Consejo Regional Ambiental
4	<b>AMHON</b>	Asociación de Municipios de Honduras
5	<b>CAM</b>	Carrera Administrativa Municipal
6	<b>ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.
7	<b>CARGO</b>	Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.
8	<b>PROFESIONALIZACIÓN</b>	Conversión de empleados (as) de nivel básico, medio o técnico a profesional
9	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Es un procedimientos estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
10	<b>POLÍTICA INSTITUCIONAL</b>	Son directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.
11	<b>ESTRATEGIA</b>	La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

12	<b>CAPACITACIÓN</b>	Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
13	<b>DESCRIPTOR DE CARGO</b>	Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
14	<b>NIVELES FUNCIONARIALES</b>	Son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos
15	<b>CATEGORÍAS</b>	Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera
16	<b>GRUPO</b>	Pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual
17	<b>SISTEMA RETRIBUTIVO</b>	Es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los/as empleados/as(as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento, habilidades, capacidades y competencias; así como las indirectas de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.
18	<b>CLASE</b>	Se refiere a una sub división originada de un grupo, categoría o conjunto referido estrictamente al ordenamiento según capacidades o conocimientos adquiridos en la carrera profesional.
19	<b>GESTIÓN</b>	Representa la dirección o administración de una organización

## 18. BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República de Honduras 1982
- Ley de Municipalidades: Marco Legal de las Mancomunidades 1990
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 31 de Julio del 2010.
- Código de Trabajo -1959
- Carta Iberoamericana de la Función Pública – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría de Gobernación y Justicia
- Plan de Arbitrios Municipalidad de Santa Bárbara
- Reglamento Interno Municipalidad de Trinidad, Departamento de Santa Bárbara
- Plan Estratégico Municipalidad de San Marcos, Departamento de Santa Bárbara
- Manuales diversos Municipalidades Mancomunidad CRA
- Manuales de Tocoa y Pespire
- Auditorías Municipales de Villanueva y San Pedro Sula ( para conocer debilidades y fortalezas
- Planes Estratégicos diversos Municipalidades Mancomunidad CRA
- Categorización Municipal A,B,C y D

## 19. ANEXOS

- *MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.*
- *MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y FORMULARIO DIRIGIDA AL JEFE/A SUPERIOR*
- *MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN*
- *MODELO DE CARTA SOLICITUD DEL JEFE/A DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL*
- *RESULTADOS DE CAPACITACIÓN DETECTADOS EN EL DIAGNÓSTICO REALIZADO EN LAS MUNICIPALIDADES*
- *PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES*
- *MODELO DE FORMATO PARA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN*





**19.1 MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_

Municipalidad: \_\_\_\_\_

Nombre del/a Empleado/a: \_\_\_\_\_

Superintendencia ( )

Área ( )

Departamento ( )

Otro ( )

*En caso necesite capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo, señale:*

No	Tema	Especifique
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Firma \_\_\_\_\_



### 19.2 MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

FORMULARIO DIRIGIDO A JEFES /AS INMEDIATOS/AS SUPERIORES

Alcaldía Municipal \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

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

Gerente de \_\_\_\_\_

Presente

Estimado/a Señor/a \_\_\_\_\_

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

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente

\_\_\_\_\_

Firma del/la Solicitante

### 19.3 MODELO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

FORMULARIO DE DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

#### DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

NOMBRES

APELLIDOS

No DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD PERSONAL

NIVEL ACADÉMICO

UNIDAD A LA QUE PERTENECE

CARGO QUE DESEMPEÑA

#### DATOS DE CAPACITACIÓN

ACCIÓN FORMATIVA QUE SOLICITA (indicar tipo de capacitación y nombre)

Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado)

Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado)

Valoración en escala de **1 a 5**

Siendo: **1** valor mínimo **5** valor máximo Conveniencia de la participación en la acción formativa (valor de este apartado)



Dispone en su puesto de los recursos necesarios para aplicar la formación

Si ( ) No ( )

TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO

Si ( ) No ( )

EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL (mínimo 1 máximo 5)

CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO

Si ( ) No ( )

QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como máximo 3 respuestas)

- Ampliar mis conocimientos personales
- Conocer los contenidos
- Aplicarlo a mi puesto de trabajo
- Relacionarme con otros compañeros
- Conseguir puntos para algunas promociones
- Mejorar la eficiencia de mi trabajo

EXPLICAR BREVEMENTE CUALES SON SUS EXPECTATIVAS PROFESIONALES EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN

LUGAR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

**19.4 MODELO DE CARTA SOLICITUD DE JEFATURAS HACIA SECRETARÍA TÉCNICA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

Alcaldía Municipal \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_

Sres.

Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal

Presente

Estimados Señores:

Saludándoles y remitiéndoles a ustedes solicitud de:

Sr(a) \_\_\_\_\_; en la cual solicita de manera respetuosa la oportunidad de recibir la capacitación en \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ la cual estamos seguros abonara a la eficiencia y desempeño de sus labores.

Esperando resolver positivamente la presente solicitud, me suscribo de ustedes

Atentamente

Firma \_\_\_\_\_



### 19.5 MODELO DE FORMATO PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

ÁREA	PRESUPUESTO	DISTRIBUCIÓN POR SUB PROGRAMAS	
	TOTAL PRESUPUESTO		Lps.





### **VISIÓN**

AMHON Líder y beligerante en el fomento del desarrollo integral de los municipios, el impulso de descentralización y la modernización de la gestión pública local.

### **MISIÓN**

AMHON con capacidad de gestión institucional de incidencia política para impulsar el desarrollo integral del municipio y el ejercicio de la autonomía desde los gobiernos municipales.