

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TEMA:**

**“LA CAPACITACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, CASO PRÁCTICO ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE, AÑO 2017”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

LAZO FLORES YERALDI EMPERATRIZ	LF11005
MEJÍA MERINO JULIA ELENA	MM10196
RAMÍREZ INÉS ESMERALDA	RR09023

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JULIO 2017**

**SAN VICENTE**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR**

Máster Roger Armando Arias

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Doctor Manuel de Jesús Joya

**SECRETARIA GENERAL**

Licenciado Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTARL**

**DECANA**

Máster Yolanda Cleotilde Jovel Ponce

**VICE-DECANO**

Máster Luis Alberto Mejía Orellana

**SECRETARIA**

Máster Elida Consuelo Figueroa

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Máster Nelson Wilfredo Escoto Carrillo

**ASESORES DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**COORDINADORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Máster Yanira Yolanda Guardado

**ASESOR METODOLÓGICO**

Máster José Alfredo Hernández Mercado

**ASESOR ESPECIALISTA**

Máster Edwin Arnoldo Cerón Chávez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Licenciada Wendy Yamileth Rodríguez

Máster José Alfredo Hernández Mercado

Máster Edwin Arnoldo Cerón Chávez

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

### **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Por habernos brindado formación académica de calidad en el transcurso de la carrera por medio de los principios y valores que identifican a la universidad, formándonos como profesionales aptos para desempeñarnos en la sociedad.

### **FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

Por formarnos académicamente y transmitirnos los conocimientos necesarios para poder incorporar como profesionales al sector profesional de nuestro país.

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por proporcionar los recursos humanos, tecnológicos y conocimientos que abonaron a nuestra formación profesional durante todo el proceso académico de nuestra carrera.

### **ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

Por suministrar información necesaria para la realización de este trabajo de investigación.

### **ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE**

Por permitirnos realizar este trabajo de investigación en la municipalidad, mediante el acceso a la información relacionado al recurso humano.

## ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Por su apoyo permanente durante la realización del trabajo de investigación, estaremos agradecidas por sus excelentes consejos y orientación en el transcurso del trabajo.

## COLABORADORES

A cada una, de aquellas personas que formaron parte y colaboraron con el grupo de investigación aportando en la realización del trabajo de distintas maneras. Nuestros sinceros agradecimientos.

Yeraldi Emperatriz Lazo Flores

Julia Elena Mejía Merino

Inés Esmeralda Ramírez

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y mucha felicidad.

Agradezco de manera muy especial a mi madre Gloria Flores quien es mi mayor Bendición y a lo largo de mi vida ha estado a mi lado apoyándome e instruyéndome como persona, por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

Así también agradecer a mi tía Vilma Flores por el apoyo económico que me ha brindado durante mi proceso de formación. A mi hermana Estefani Flores por todo el apoyo incondicional.

Agradecer a todos los amigos que siempre estuvieron a mi lado brindándome esa motivación y confianza, a las compañeras del trabajo de graduación por ser un buen equipo y a los docentes por las orientaciones y apoyo.

A nuestro asesor Msc. Edwin Arnoldo Cerón Chávez, en donde sus conocimientos, sus orientaciones, su forma de trabajar y su motivación han sido fundamentales durante este proceso.

**Yeraldi Emperatriz Lazo Flores**

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias a Dios y a la Virgen María, por guiarme, concederme paciencia y sabiduría, por todas las bendiciones que me dan cada día y sobre todo por permitirme haber culminado otra etapa más en mi formación como profesional.

A mis amados padres Aparicio Mejía Guzmán y Julia Merino de Mejía, por su apoyo y amor incondicional, por recordarme día a día que mi único trabajo era estudiar, por ser unos padres ejemplares, por formarme como una persona con principios y de bien. A mi hermana Carmen María Mejía de Sosa, por brindarme sus consejos y apoyo en todo momento. A mi sobrina Ximena María, por alegrar mis días con sus interminables historias. Hoy retribuyo parte de sus esfuerzos en este logro, que es de todos.

Por haber estado presente y apoyado en todo momento en el transcurso de mi formación como profesional a Luis Paz Quintanilla.

A mis compañeras de tesis, con quienes he compartido, conocido y disfrutado, durante todo el proceso de formación profesional.

A los docentes por compartir sus conocimientos, orientación y forjarme como la profesional que ahora soy. En especial al Msc. Edwin Arnoldo Cerón Chávez, por su apoyo constante, en el desarrollo de este trabajo de graduación. Gracias.

**Julia Elena Mejía Merino**

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco Dios padre y a la Virgen santísima por permitirme tener la bendición de concluir mis estudios universitarios, por acompañarme todo este tiempo y fortalecerme en mis momentos de debilidad, gracias Dios por la familia y vida que me das felicidad y paz. Gracias Dios por ser bueno, tú nunca me abandonas. Dios siempre fiel.

Le doy gracias a mi Madre Inés Ramírez y a mis primas Maritza Ramírez y Patricia Ramírez por apoyarme en todo momento desde mi niñez, muchas gracias por estar allí cuando las necesite y gracias sobre todo a mi madre por ser un ejemplo de fortaleza en los momentos difíciles y acompañarme en mis desvelos.

A mi amado esposo Santos Cruz por ser parte importante de mi vida por las veces que me has dado ánimos para seguir adelante, apoyándome en las buenas y en las malas. Gracias también a mi bebito Andresito Cruz por ser el motor que me impulsa a ser mejor persona cada día, para darle lo mejor de mí.

Agradezco también mis amigas y compañeras Yeraldi Lazo y Julia Mejía por comprenderme y apoyarme cuando era necesario, gracias también por los momentos compartidos. Y finalmente a Msc. Edwin Cerón por su apoyo en la elaboración del trabajo de graduación.

**Inés Esmeralda Ramírez**



## ÍNDICE

RESUMEN .....	XXIII
INTRODUCCIÓN .....	XXIV
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	26
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	26
1.1.1. Determinación del Problema.....	26
1.1.2. Delimitación del Problema.....	29
1.1.3. Formulación del Problema .....	29
1.1.4. Justificación.....	30
1.1.5. Alcance de la Investigación.....	32
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
1.1.1. Objetivo General .....	33
1.1.2. Objetivos Específicos.....	33
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, LEY Y NORMATIVA LEGAL, MARCO TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO (RR.HH.) E INSTITUCIONES PROVEEDORAS DE CAPACITACIÓN .....	34
2.1. MARCO TEÓRICO DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....	34
2.1.1. Antecedentes Históricos de los Municipios .....	34
2.1.2. Ubicación Geográfica del Departamento de San Vicente.....	37
2.1.3. Clasificación de los Municipios Según su Población .....	38

2.2. LEY Y NORMATIVA LEGAL APLICADA A LAS MUNICIPALIDADES DE EL SALVADOR SOBRE LA CAPACITACIÓN.....	40
2.2.1. Constitución de la República de El Salvador.....	40
2.2.1.1. Gobierno Local.....	40
2.2.1.2. Autonomía y Facultades de los Municipios.....	40
2.2.2. Código Municipal.....	41
2.2.2.1. Unidad Política Administrativa.....	42
2.2.2.2. Competencia de las Municipalidades.....	42
2.2.2.3. Gobiernos de los Municipios.....	43
2.2.2.4. Régimen del Personal.....	43
2.2.3. Ley de la Corte de Cuentas.....	44
2.2.4. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.....	45
2.2.4.1. Objetivos de la Capacitación.....	45
2.2.4.2. Del Centro de Formación Municipal.....	45
2.2.4.3. Planes de Capacitación y Obligatoriedad.....	46
2.2.4.4. Registro de Capacitaciones.....	46
2.3. MARCO TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	48
2.3.1. Definiciones de Capacitación.....	48
2.3.2. Antecedentes Históricos de la Capacitación.....	49
2.3.3. Importancia de la Capacitación.....	50
2.3.4. Objetivos de la Capacitación.....	51
2.3.5. Propósitos de la Capacitación.....	51
2.3.6. Beneficios de la Capacitación.....	52

2.3.6.1. Beneficios para el individuo .....	52
2.3.6.2. Beneficios para la organización.....	52
2.3.6.3. Beneficios en las relaciones humanas .....	52
2.3.7. Clasificación de la Capacitación .....	53
2.3.7.1. Por su formalidad.....	53
2.3.7.2. Por su naturaleza.....	53
2.3.7.3. Por su nivel ocupacional.....	54
2.3.8. Tipos de Capacitación .....	54
2.3.8.1. Capacitación inductiva .....	54
2.3.8.2. Capacitación preventiva .....	55
2.3.8.3. Capacitación correctiva .....	55
2.3.8.4. Capacitación para el desarrollo de carrera.....	55
2.3.9. Proceso de Capacitación.....	56
2.3.9.1. Determinación de las necesidades de capacitación (diagnóstico) .....	56
2.3.9.2. Planes y programa de capacitación para atender las necesidades. ....	59
2.3.9.3. Implementación y ejecución del programa de la capacitación .....	60
2.3.9.4. Evaluación de los resultados.....	60
2.3.10. Métricas para Evaluar la Capacitación y su Desarrollo .....	61
2.3.11. Plan de Capacitación .....	61
2.3.11.1. Definición de plan de capacitación .....	61
2.3.11.2. Elementos para la confección del plan.....	62
2.3.11.3. Importancia del plan de capacitación.....	62
2.3.11.4. Objetivos de un plan de capacitación.....	62

2.3.11.5. Características de un plan de capacitación.....	63
2.4. INSTITUCIONES PROVEEDORAS DE CAPACITACIÓN .....	65
2.4.1. Instituto Salvadoreño De Formación Profesional (INSAFORP) .....	65
2.4.1.1. Generalidades .....	65
2.4.1.2. Objeto del INSAFORP .....	66
2.4.1.3. Sistema de Formación Profesional .....	66
2.4.1.4. Aspectos Financieros y de Operación .....	66
2.4.2. El Instituto Salvadoreño De Desarrollo Municipal (ISDEM).....	67
2.4.2.1. Objetivo .....	68
2.4.2.2. Filosofía.....	68
2.4.2.3. Funciones y Atribuciones .....	68
2.4.3. Cámara De Comercio E Industrias De El Salvador (CAMARASAL).....	69
2.4.3.1. Filosofía.....	70
2.4.3.2. Política de calidad.....	70
2.4.3.3. Productos y Servicios .....	71
2.4.4. Fundación Empresarial Para El Desarrollo Educativo (FEPADE).....	72
2.4.4.1. Generalidades .....	72
2.4.4.2. Bases filosóficas .....	73
2.4.4.3. Filosofía personal e imagen institucional .....	73
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
3.1. Método de Investigación.....	74
3.2. Técnicas Estadísticas .....	74

3.3. Población.....	75
3.4. Unidades de Estudio .....	75
3.5. Técnica para Compilar Información .....	75
3.5.1. La técnica documental.....	75
3.5.2. Técnicas de campo .....	76
3.6. Procesamiento de la Información.....	77
3.7. Presentación de la Información.....	78
3.8. Análisis de la Información.....	78
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	79
4.1. Datos Generales de los Encargados del Recurso Humano .....	79
4.1.1. Sexo de los encargados del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente. ....	79
4.1.2. Cargo que desempeña el encargado del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.....	80
4.1.3. Nivel académico que poseen los encargados del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.....	81
4.2. Planificación de las Capacitaciones .....	82
4.2.1. Beneficios de la capacitación al recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	82
4.2.2. Importancia de empleados competitivos en las municipalidades del departamento de San Vicente. ....	83

4.2.3. Medios para determinar la necesidad de capacitar al personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.....	83
4.2.4. Nivel Jerárquico a capacitar con prioridad en las municipalidades del departamento de San Vicente. ....	84
4.2.5. Áreas a capacitar con diligencia en las alcaldías del departamento de San Vicente.....	85
4.2.6. Beneficios que esperan obtener al impartir las capacitaciones al personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.....	86
4.2.7. Las alcaldías del departamento de San Vicente capacitan a su personal. ....	87
4.2.8. Encargados de planificar las capacitaciones del personal en las alcaldías del departamento de San Vicente.....	88
4.2.9. Existencia del centro de formación de capacitaciones en las municipalidades de San Vicente.....	89
4.2.10. Personal que integra el Centro de Formación de la Municipalidad. ....	89
4.2.12. Frecuencia con que realizan la revisión de planes de capacitación los encargados de las alcaldías del departamento de San Vicente.....	91
4.2.13. Las capacitaciones se consideran en el presupuesto de las municipalidades del departamento de San Vicente.....	92
4.3. Implementación y Ejecución de las Capacitaciones .....	93
4.3.1. Medios para seleccionar el personal a capacitar en las municipalidades del departamento de San Vicente.....	93
4.3.2. Metodologías que implementan para capacitar al personal de las alcaldías. ....	94
4.3.3. Lugar de desarrollo de las capacitaciones para el personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.....	95

4.3.4.	Responsables de impartir las capacitaciones al recurso humano. ....	96
4.3.5.	Instituciones que brindan apoyo para impartir las capacitaciones .....	97
4.3.6.	Adecuación de los programas de capacitación que llegan de instituciones externas. ....	98
4.3.7.	Accesibilidad al otorgar permiso a los empleados para asistir a las capacitaciones. ....	99
4.3.8.	Actitud que muestra el personal en sus funciones al ser capacitado. ....	100
4.3.9.	Dificultades en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente. ....	101
4.4.	Evaluación de las Capacitaciones .....	104
4.4.1.	Estudio de factibilidad previo a desarrollar las capacitaciones.....	104
4.4.2.	Persona encargada de elaborar la evaluación del aprendizaje.....	105
4.4.3.	Tipos de metodologías utilizadas para evaluar las capacitaciones.....	106
4.4.4.	Después de recibir capacitación se refleja mejor desempeño en las funciones asignadas... ..	107
4.4.5.	Como detectan el cumplimiento de los objetivos planteados. ....	108
4.4.6.	Aspectos evaluados después de capacitar al personal.....	109
4.4.7.	Relaciones laborales después de ser capacitado.....	110
4.4.8.	Los procesos son eficientes después de recibir las capacitaciones. ....	111
4.4.9.	Existencia de expediente por empleado. ....	111
4.5.	Conclusiones .....	112
4.5.1.	Planificación de las Capacitaciones .....	112
4.5.2.	Implementación y Ejecución de las Capacitaciones .....	113
4.5.3.	Evaluación de las Capacitaciones .....	113
4.6.	Recomendaciones .....	115

4.6.1.	Planificación de las Capacitaciones .....	115
4.6.2.	Implementación y Ejecución de las Capacitaciones .....	116
4.6.3.	Evaluación de las Capacitaciones .....	116
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....		118
5.1.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE.....	119
5.1.1.	Descripción de la Situación Actual Según el Diagnóstico.....	119
5.2.	PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA ATENDER LAS NECESIDADES .....	125
5.2.1.	Análisis de la Validación de las Temáticas .....	128
5.3.	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE APASTEPEQUE.....	131
5.3.1.	Introducción .....	131
5.3.2.	Objetivos .....	133
5.3.2.1.	Objetivo General.....	133
5.3.2.2.	Objetivos Específicos .....	133
5.3.3.	Importancia.....	134
5.3.4.	Alcance.....	134
5.3.5.	Beneficios.....	135
5.3.6.	Políticas .....	135
5.3.7.	Normas .....	136



5.3.8. Metodología .....	137
5.3.9. Recursos para la Ejecución del Plan .....	138
5.3.9.1. Recursos Humanos .....	138
5.3.9.2. Materiales .....	139
5.3.9.3. Financieros .....	140
5.3.10. Plan de Capacitación .....	141
5.3.11. Cronograma .....	146
5.3.12. Presupuesto.....	147
5.3.12.1. Costo de Capacitaciones .....	148
5.3.12.2. Costo de Transporte .....	149
5.4. IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	150
5.5. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	151
5.5.1. Evaluación de la Capacitación .....	151
5.5.2. Autoevaluación de los Participantes .....	152
5.5.3. Evaluación del Facilitador.....	152
REFERENCIAS.....	153
ANEXOS .....	157
ANEXO N° 1. ENCUESTA A LOS ENCARGADOS DEL RECURSO HUMANO EN LAS ALCALDÍAS DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....	158
ANEXO N° 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SUMINISTRADA A LAS MUNICIPALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....	165

ANEXO N° 3. ENTREVISTA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES DE LA ALCALDÍA DE APASTEPEQUE, SAN VICENTE. ....	175
ANEXO N° 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA DE APASTEPEQUE.....	176
ANEXO N° 5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ALCALDÍA DE APASTEPEQUE .....	177
ANEXO N° 6. CONSOLIDADO DE TEMAS DE CAPACITACIÓN. ....	178
ANEXO N° 7. FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. ....	180
ANEXO N° 8. FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO QUE HA SIDO CAPACITADO.....	181
ANEXO N° 9. SOLICITUD DE CAPACITACIONES. ....	182
ANEXO N° 10. CONTROL DE ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES. ....	183
ANEXO N° 11. CAPACITACIONES CON INVERSIÓN FINANCIERA.....	184
ANEXO N° 12. CAPACITACIONES SIN INVERSIÓN FINANCIERA.....	185
ANEXO N° 13. TEMAS DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS DE TRABAJO.....	186
ANEXO N° 14. DIRECTORIO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE IMPARTE INSAFORP. ....	189

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los Municipios según su población .....	39
Tabla 2. Temáticas de capacitación en diversas unidades de la alcaldía municipal de Apastepeque .....	124
Tabla 3. Referencias de nombres de las unidades de la municipalidad .....	126
Tabla 4. Consolidado de temas de capacitación .....	127
Tabla 5. Recursos Humanos .....	138
Tabla 6. Materiales.....	139
Tabla 7. Recursos Financieros .....	140
Tabla 8. Plan de Capacitaciones .....	141
Tabla 9. Cronograma del plan de capacitación.....	146
Tabla 10. Presupuesto de capacitaciones .....	147
Tabla 11. Detalle de costo de capacitaciones con apoyo de INSAFORP.....	148
Tabla 12. Detalle de transporte por participantes a capacitarse.....	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución Geográfica de los Municipios del Departamento de San Vicente. Municipios de El Salvador. Municipios de San Vicente. ....	38
Figura 2. Género de los encargados del recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	79
Figura 3. Cargo que desempeñan los encargados del recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	80
Figura 4. Nivel Académico de los encargados del recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	81
Figura 5. Medios utilizados para determinar la necesidad de capacitar en las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	83
Figura 6. Nivel Jerárquico a capacitar con prioridad en las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	84
Figura 7. Áreas a capacitar con prioridad en las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	85
Figura 8. Beneficios de las capacitaciones esperados por los encargados del recurso humano en las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	86
Figura 9. Las alcaldías del departamento de San Vicente, capacitan constantemente al recurso humano. ....	87
Figura 10. Unidades que se encargan de planificar las capacitaciones para el recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente. ....	88
Figura 11. Coordinación de las municipalidades del departamento de San Vicente, con el centro de formación .....	90
Figura 12. Frecuencia de revisión de planes de Capacitación .....	91

Figura 13. Presupuestación de los planes de capacitación para el personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.....	92
Figura 14. Selección del personal enviado a capacitarse en las alcaldías del departamento de San Vicente .....	93
Figura 15. Metodología que utilizan para capacitar al personal en las municipalidades.....	94
Figura 16. Lugar de conveniencia para desarrollar las capacitaciones del personal .....	95
Figura 17. Responsables de impartir las capacitaciones al personal de las municipalidades de departamento de San Vicente.....	96
Figura 18. Instituciones que brindan apoyo para impartir capacitaciones a los empleados de las alcaldías del departamento de San Vicente.....	97
Figura 19. Adecuación de los programas de capacitación que llegan de las instituciones externas al personal de las alcaldías.....	98
Figura 20. Actitud del personal en el desempeño durante las capacitaciones. ....	100
Figura 21. Dificultades en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente. ....	101
Figura 22. Tipos de dificultades que se presentan en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.....	102
Figura 23. Estudio de factibilidad previo a realizar capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente .....	104
Figura 24. Encargado de evaluar el aprendizaje del recurso humano capacitado de las municipalidades del departamento de San Vicente .....	105
Figura 25. Metodología de evaluación del aprendizaje del recurso humano capacitado de las municipalidades del departamento de San Vicente. ....	106

Figura 26. Medios que determinan el cumplimiento de los objetivos planteados al culminar el proceso de capacitación de las municipalidades del departamento de San Vicente .....	108
Figura 27. Aspectos que son evaluados al personal capacitados en las municipalidades del departamento de San Vicente.....	109
Figura 28. Calificación de las relaciones laborales del personal al ser capacitado en las municipalidades del departamento de San Vicente .....	110

## **Resumen**

A las municipalidades del departamento de San Vicente, se le atribuyen una serie de funciones por el hecho de ser entidades de carácter público, que dirigen, ejecutan, inspeccionan servicios y obras, elaboran decretos y resoluciones de los municipios. Así mismo, deben velar por el bienestar del personal que en ellas laboran; sin embargo, existe la Ley de la Carrera Administrativa Municipal quien se encarga de regular al trabajador público municipal. En el art. 47 de dicha Ley se establece que los empleados de las comunas deberán ser capacitados permanentemente. Para conocer si las comunas se rigen de acuerdo a la normativa legal, se realizó una investigación que abarco las 13 municipalidades que conforman el departamento de San Vicente. Para ello se realizaron encuestas a los encargados del recurso humano en las alcaldías del departamento. Entre los resultados más relevantes de la investigación se pueden mencionar, que las municipalidades no cuentan con planes de capacitación continua para el personal que vaya encaminado a mejorar el desempeño del personal. Otro hallazgo identificado fue que las municipalidades dicen llevar un expediente por empleado donde anexan sus documentos cuando asisten a capacitarse, no obstante no lo tienen como la Ley establece.

Como resultado de la investigación realizada, se elaboró una propuesta de Plan de Capacitación para la Alcaldía Municipal de Apastepeque. Tomando en cuenta la información y valorando las necesidades de capacitación reflejadas en el diagnóstico que se llevó a cabo en dicha institución. Con el cual se espera brindar los conocimientos, habilidades y destrezas que el personal requiere para desempeñarse en sus puestos de trabajo. En vista de lo anterior mencionado, nace la inquietud de conocer sobre “Las capacitaciones en las Municipalidades del Departamento de San Vicente, Caso práctico Alcaldía Municipal de Apastepeque, Año 2017”.

## **Introducción**

El presente documento pretende dar a conocer la planificación, desarrollo y evaluación de los planes de capacitación del recurso humano en las municipalidades del departamento de San Vicente, según la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en cuanto a la capacitación continua de los servidores públicos; en donde la capacitación es la respuesta a las necesidades que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Así mismo se presenta la propuesta del plan de capacitación del recurso humano de la alcaldía municipal de Apastepeque, que contribuirá a optimizar la capacidad de los trabajadores.

El documento está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, se muestra el planteamiento del problema donde se da a conocer la determinación del problema, delimitación del problema, formulación del problema, justificación y alcance de la investigación. Además se establece el objetivo general y objetivos específicos que sirvieron de guía en las etapas continuas de la investigación.

Capítulo II, se presenta el marco teórico sobre las generalidades del departamento de San Vicente, normativa legal respecto a las capacitaciones en las municipalidades de El Salvador, teoría referente a las capacitaciones del recurso humano e instituciones proveedoras de las capacitaciones.

Capítulo III, se da a conocer la metodología aplicada en la investigación, la cual se hizo bajo el método de investigación descriptiva; además se presentan diversas técnicas estadísticas necesarias para llevar a cabo la investigación, la población y unidades de estudio, técnica para compilar información, procesamiento de la información, presentación de la información, análisis de la información.



Capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación de campo realizada en las 13 municipalidades del departamento de San Vicente, respecto a la planificación, implementación y evaluación de las capacitaciones; así mismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación.

Capítulo V, se presenta el Plan de Capacitación para la Alcaldía Municipal de Apastepeque; que se realizó de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado con las jefaturas de la comuna. Con la implementación del Plan se pretende brindar los conocimientos, habilidades y destrezas que el personal necesita para desempeñarse en sus puestos de trabajo. Así mismo, darle cumplimiento a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en cuanto a la capacitación permanente del recurso humano.

## **Capítulo I. Planteamiento del Problema y Objetivos de la Investigación.**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Antes de comenzar una investigación se debe de elegir el problema que se desea estudiar, en el cual se describe de manera amplia la situación en que se encuentra nuestro objeto en estudio. Para la presente investigación se centró en conocer la planificación, desarrollo y evaluación de las capacitaciones en las municipalidades del departamento de San Vicente. Ya que es necesario enriquecer los conocimientos del recurso humano de las instituciones.

#### **1.1.1. Determinación del Problema**

Cada día las organizaciones invierten en su personal, en programas de formación, entrenamiento y capacitación dirigido al desarrollo del trabajador para que éste se desenvuelva eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes o usuarios, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales.

Ante las exigencias que son cada vez mayor, es necesario fortalecer constantemente las áreas que conforman una institución para adaptarse a los cambios, donde la competitividad es un elemento que influye en el que hacer de todas las instituciones, donde el talento humano es un elemento estratégico para el desarrollo de las mismas.

Por ello las municipalidades en la Republica de El Salvador, deberán de brindar los medios necesarios para fortalecer el trabajo del talento humano; sin embargo, existen instancias que se encargan de crear leyes, bajo las cuales las instituciones públicas deberán apegarse para su administración.

En nuestro país, la institución encargada de la creación de leyes es la Asamblea Legislativa como uno de los órganos fundamentales del Estado, creó la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; la cual busca el beneficio del servidor público dentro de las municipalidades, que se encaminan a modernizar y adecuar sus administraciones a normas universalmente aceptadas, que propician la especialización técnica, la capacitación y adiestramiento permanente para los funcionarios y empleados públicos municipales.

Dicha Ley expresa en su artículo 47. “La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, 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”. (Ley de la Carrera Administrativa, 2014).

En este sentido, la Ley manda a las municipalidades a capacitar a su personal para desarrollar, perfeccionar los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el recurso humano. Lo cual ayudará en su desenvolvimiento en los puestos de trabajo y por consiguiente ascender de puestos y contribuir a su desarrollo como profesional.

Según un estudio realizado por el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP), sobre la Ley de Acceso a la Información Pública de las comunas de nuestro país, menciona el comisionado del IAIP, Jaime Campos que: “No fueron capacitados de la misma manera como sí lo fueron las instituciones del gobierno central. Este estudio nos revela que todavía es necesario en nuestro país capacitar aún más a los servidores públicos de nuestros municipios”.

En el diagnóstico preliminar realizado, se evidenció, que la gestión del recurso humano está a cargo de la secretaría municipal, quienes no realizan los procedimientos idóneos del puesto; así mismo, existen comunas con personal que ejercen cargos superiores y poseen baja escolaridad limitando la efectiva administración del recurso humano, además no se desarrollan planes de capacitaciones apegados a las necesidades que presentan las alcaldías, lo que dificulta en ocasiones la comunicación y el desempeño de las funciones que el empleado público municipal ejerce. Dando como resultado la baja productividad y eficiencia en los procesos administrativos lo que conlleva a obtener pérdida de tiempo, dinero y sobre todo de talento humano.

Dada esta situación es necesario, que las municipalidades planifiquen las capacitaciones, ya que a través de ella pueden hacer frente a las necesidades presentes y futuras de las áreas de trabajo; para elevar la eficiencia e incrementar la productividad para que el recurso humano se sienta identificado con la institución.

Por lo antes mencionado, se realizó una investigación que contribuyó a conocer sobre la planificación, implementación y evaluación de las capacitaciones en las comunas del departamento de San Vicente. Los datos obtenidos en el diagnóstico sirvieron de insumos para la elaboración del Plan de Capacitación para la Alcaldía Municipal de Apastepeque para el año 2017. Así mismo, la información obtenida servirá para investigaciones futuras y darle solución a problemáticas afines al tema investigado; también servirán de apoyo a las instituciones involucradas en la investigación.

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

Surgió el interés de investigar sobre la planificación de las capacitaciones, debido a las diferentes problemáticas que enfrenta el personal y para conocer la planificación, desarrollo y evaluación de los planes de capacitación del recurso humano que labora en las comunas del departamento de San Vicente.

Por lo que la investigación involucro las alcaldías del departamento de San Vicente: Apastepeque, Guadalupe, San Esteban Catarina, San Idelfonso, San Lorenzo, San Sebastián, San Vicente, Santa Clara, Santo Domingo, Tecoluca, San Cayetano Istepeque, Tepetitán y Verapaz. Posterior a la investigación de las 13 municipalidades, se procedió a realizar un plan de capacitación como caso práctico, enfocado a las necesidades de la alcaldía municipal de Apastepeque.

### **1.1.3. Formulación del Problema**

Para la formulación del tema de investigación se realizó un diagnóstico preliminar, donde se detectó que las alcaldías atienden solicitudes de capacitaciones de instituciones externas, las cuales se adecuan según la necesidad por área de trabajo; por lo tanto, no cumplen con la Ley de la Carrera Administrativa Municipal referente a la planificación de las capacitaciones de los servidores públicos municipales.

Por ello surge la necesidad de investigar si: **¿Es la capacitación del recurso humano en las Alcaldías del Departamento de San Vicente un proceso planificado y evaluado?**

#### **1.1.4. Justificación**

En el entorno tan cambiante dentro de las organizaciones y las exigencias que se les atribuyen, nace la necesidad de encontrar e implementar nuevas formas de hacerle frente a los retos que el medio exige.

En la actualidad la información y el conocimiento, es el reto principal de las organizaciones para el logro de sus objetivos, en un contexto de competitividad, social, económico y legal. Considerando estos factores, las organizaciones deberán desarrollar estrategias y planes apegados a normativas legales para contribuir al desarrollo óptimo del recurso humano y por consiguiente el logro de objetivos institucionales.

La capacitación como una herramienta de aprendizaje y fortalecimiento en las instituciones se convierte en agente de cambio, favoreciendo al talento humano con la aplicación de mejores procesos de formación, a fin de que desarrollen de manera eficiente y eficazmente las labores que realizan. La capacitación provoca en los individuos la voluntad de ser más competentes; es decir, que impulsa en cada uno la necesidad de desarrollar sus propias potencialidades tanto a nivel personal como profesional.

El enriquecimiento de las competencias del talento humano cobra un papel importante porque a través de las capacitaciones, se abren espacios de reflexión y análisis sobre temáticas fundamentales con metodologías dinámicas participativas que indagan el conocimiento y enriquecen la experiencia del puesto de trabajo; las cuales se orientan al fortalecimiento del ser, el hacer y el saber hacer en función del mejoramiento continuo del talento humano para ser más eficientes en las organizaciones.

Por ello, en materia de las alcaldías existe la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que busca garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal, mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo, la posibilidad de ascensos y traslados.

Es este sentido, la Ley establece que las alcaldías deben capacitar a su recurso humano debiendo ser un factor importante para las instituciones dedicadas a ofrecer servicios integrales a la población, se hace necesario fortalecer las competencias laborales que permitirán cambiar aptitudes y adquirir nuevos conocimientos de los que poseen; sin embargo, existe una discrepancia entre lo que se hace en la actualidad con lo que debería ser en las comunas con respecto a la implementación de la Ley.

Debido a la situación anterior la importancia de éste estudio se centró en conocer la planificación, implementación y evaluación de las capacitaciones en las municipalidades del departamento de San Vicente dada la existencia de esta Ley.

La investigación permitió conocer sobre los beneficios obtenidos, metodologías utilizadas, instituciones proveedoras de capacitaciones, entre otros aspectos. La información colectada sirvió para la elaboración del plan de capacitación para la Alcaldía Municipal de Apastepeque, de acuerdo a las necesidades específicas que presenta la comuna.

Así mismo, servirá de guía para la creación y formulación de planes de capacitación para las demás alcaldías del departamento de San Vicente, e investigaciones posteriores que se puedan realizar. Ya que en el departamento de San Vicente, no existen estudios realizados sobre el desarrollo de capacitaciones al recurso humano en alcaldías a nivel departamental, proponiendo así la temática investigada “La Capacitación en las Municipalidades del Departamento de San Vicente, Caso práctico Alcaldía Municipal de Apastepeque, Año 2017”.

#### **1.1.5. Alcance de la Investigación**

La investigación realizada es de tipo descriptiva, lo que requiere la aplicación de técnicas documentales y de campo, que buscan especificar las propiedades, características y los perfiles sobre las capacitaciones de las municipalidades del departamento de San Vicente, que permitieron elaborar el estudio a las comunas; así como la elaboración del plan de capacitación a la Alcaldía Municipal de Apastepeque. Ya que no existen estudios realizados de manera general a las comunas del departamento.



## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.1.1. Objetivo General**

- Conocer la planificación, desarrollo y evaluación de los planes de capacitación del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Investigar literatura respecto a las capacitaciones del recurso humano para sustentar la investigación.
- Realizar la investigación de campo sobre las capacitaciones en la Alcaldía Municipal de Apastepeque del departamento de San Vicente.
- Elaborar el plan de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Apastepeque.

**Capítulo II. Marco Teórico del Departamento de San Vicente, Ley y Normativa Legal,  
Marco Teórico de la Capacitación del Recurso Humano (RR.HH.) e Instituciones  
Proveedoras de Capacitación**

**2.1. Marco Teórico del Departamento de San Vicente**

Contiene información referente a los datos históricos de los municipios que conforman el departamento de San Vicente, ubicación geográfica y su clasificación.

**2.1.1. Antecedentes Históricos de los Municipios**

Para entrar en contexto con la población a estudiar es necesario conocer la evolución que han tenido los municipios, hasta constituir una entidad que velara por los intereses de los habitantes.

Por ello, el Concejo Departamental de Alcaldes de San Vicente (2004) da a conocer una breve reseña sobre los antecedentes históricos de los municipios que conforman el departamento de San Vicente:

- **Santa Clara.** Por Decreto Legislativo del 23 de Septiembre de 1842, el valle o cantón del Municipio de San Esteban Catarina, se erigió en la villa de Santa Clara, cabecera del municipio de Santa Clara, Distrito y Departamento de San Vicente.
- **San Esteban Catarina.** En el año 1770 la hacienda Santa Catarina pertenecía al Curato de San Vicente; en 1827 era una aldea llamada San Esteban Catarina. En 1827 la aldea, fue erigida pueblo; en 1871 obtuvo el título de villa. Por Decreto Legislativo del 10 de febrero de 1873 fue segregado del Distrito de San Vicente incorporado al Distrito de San Sebastián.

- **San Lorenzo.** En 1807, en la Hacienda San Lorenzo, del Partido de San Vicente, en el año de 1830 se convirtió en pueblo del Distrito y Departamento de San Vicente. El 10 de febrero de 1873 fue anexado al Distrito de San Sebastián. Por Decreto Legislativo del 27 de marzo de 1888 se le otorgó el título de villa.
  
- **San Sebastián.** En el año 1770, el valle de San Sebastián perteneció al Curato de San Vicente. Formó parte del Distrito de Ilobasco, San Vicente y luego al Distrito de San Sebastián. Por Decreto Legislativo del 20 de febrero de 1874, el pueblo de San Sebastián obtuvo el título de villa y por Decreto Legislativo del 30 de abril de 1918, obtuvo el título de ciudad.
  
- **Santo Domingo.** En el año 1807, el pueblo de Santo Domingo pertenecía al partido de Cojutepeque y al Curato de San Vicente. El 23 de enero de 1830 fue anexado al Distrito de Ilobasco y Departamento de San Vicente. En el año 1871 obtuvo su título de villa. El 10 de febrero de 1873, pasó a formar parte del Distrito de San Sebastián en el departamento de San Vicente.
  
- **San Ildefonso.** En el año 1770 era la Hacienda San Ildefonso. Por Decreto Legislativo del 28 de febrero de 1839, fue anexada la hacienda al municipio de Villa Dolores Tihuapa. El 6 de marzo de 1854 fue anexada nuevamente al municipio de San Vicente. Por Decreto Legislativo del 12 de Abril de 1889 el cantón o Valles de San Ildefonso, caseríos y cantones circunvecinos formaron el Municipio de San Ildefonso.

- **Verapaz.** Fue fundada a finales de la Época Federal. En el año 1838, se erigió pueblo perteneciendo desde entonces al Distrito y departamento de San Vicente. Por Decreto Legislativo del 25 de Enero de 1872 obtuvo el título de villa.
  
- **Tepetitán.** Antiguo Tepetitán fue población pipil precolombino, asentada entre las estribaciones del volcán de San Vicente y el Cerro Grande. En 1792 pasó a jurisdicción del Partido de San Vicente, en la intendencia de San Salvador. Se desconoce la fecha en que fue ascendido a villa, pero en 1892 ya ostentaba tal título. El temporal del 7 de Junio de 1934 destruyó el Pueblo y sus habitantes se trasladaron en 1935 al lugar que hoy ocupa Nuevo Tepetitán.
  
- **Guadalupe.** En febrero de 1835 le fue anexado el Rincón Grande; por Decreto Legislativo de 21 de febrero de 1837, al pueblo de Nuestra Señora de El Rosario de Tepetitán se le cambió el nombre por el de Guadalupe. El 27 de marzo de 1888 obtuvo el título de villa y por Decreto Legislativo del 1 de Mayo de 1920 obtuvo el título de Ciudad.
  
- **San Cayetano Istepeque.** En 1770 perteneció al curato de San Vicente y en 1786 al Partido de San Vicente. En el año 1859 fue anexado como barrio de la ciudad de San Vicente. Por Decreto Legislativo del 27 de Febrero de 1882, los valles de San Cayetano e Istepeque formaron el pueblo de San Cayetano Istepeque; Por decreto legislativo del 12 de mayo de 1902 de nuevo pasó a ser barrio de la ciudad de San Vicente.

- **San Vicente.** En el año 1658, la Real Audiencia de Guatemala otorgó al pueblo el título de villa, con el nombre de San Vicente de Austria. El 12 de Junio de 1824 se creó el Departamento de San Vicente, cabecera Ciudad San Vicente. Por Decreto Legislativo del 4 de Octubre de 1834 la ciudad de San Vicente de Lorenzana y de Austria fue designada capital del Estado de El Salvador y de la República Federal Centroamericana. En 1840 vuelve a ser cabecera departamental.
  
- **Tecoluca.** Desde el 12 de junio de 1824, paso a jurisdicción del departamento de San Vicente. Por decreto Legislativo del 20 de febrero de 1874, obtuvo el título de villa. Por Decreto Legislativo del 26 de Septiembre de 1930 durante la administración del Dr. Pío romero Bosque, la villa de Tecoluca obtuvo el título de Ciudad.
  
- **Apastepeque.** En 1786 Apastepeque ingresó al Partido de San Vicente y el 12 de junio de 1824 el departamento de San Vicente. El 10 de febrero de 1874 obtuvo el título de villa y la ciudad el 20 de mayo de 1916.

### **2.1.2. Ubicación Geográfica del Departamento de San Vicente**

El departamento de San Vicente se ubica en la zona paracentral de El Salvador; está limitado al norte por Cabañas; al noreste, por los departamentos de Usulután y San Miguel; al este y al sureste, por Usulután; al sur por el Océano Pacífico y Usulután, y al oeste por La Paz.

El área del departamento de San Vicente, es de 1,184.02 kilómetros cuadrados y cuenta con una población 161,645 habitantes. (Municipios de El Salvador, 2016).

Administrativamente y para un mejor control, el departamento tiene 13 municipios, San Vicente es la ciudad donde se ubica la cabecera departamental, es decir el centro del departamento de San Vicente. (Municipios de El Salvador, 2016).

La siguiente figura muestra la distribución geográfica de los municipios del departamento.



*Figura 1.* Distribución Geográfica de los Municipios del Departamento de San Vicente. Municipios de El Salvador. Municipios de San Vicente.

### 2.1.3. Clasificación de los Municipios Según su Población

Los municipios que conforman al departamento San Vicente, se clasifican por su población, extensión territorial, formas de gobierno, etc., partiendo de que cada municipio posee diferente número de habitantes, cada uno de ellos presenta diversas necesidades tanto económicas como sociales; así mismo los recursos que les asigna el Estado son repartidos en diferente proporción dependiendo de la población que estos posean.

La siguiente tabla muestra la agrupación de los municipios de San Vicente, según la población que poseen.

**Tabla 1**

*Clasificación de los Municipios según su población*

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>POBLACIÓN</b>
MUNICIPIOS CON MAYOR POBLACIÓN	San Vicente	53,213
	Tecoluca	23,893
	Apastepeque	18,342
	San Sebastián	14,411
MUNICIPIOS CON MENOR POBLACIÓN	San Ildefonso	7,799
	Santo Domingo	6,445
	Verapaz	6,257
	San Lorenzo	6,055
	San Esteban Catarina	5,661
MUNICIPIOS CON POCA POBLACIÓN	Guadalupe	5,486
	Santa Clara	5,349
	San Cayetano Istepeque	5,103
	Tepetitán	3,631

*Fuente:* Equipo investigador con información obtenida de la Dirección General de Estadística y Censo.

## **2.2. Ley y Normativa Legal Aplicada a las Municipalidades de El Salvador Sobre la Capacitación**

Las alcaldías municipales establecen la unidad política administrativa primaria en su territorio, con autonomía para gobernar. Estas municipalidades están sujetas a varias leyes de las cuales son para su buen funcionamiento. Dentro de ellas de destacan las siguientes:

### **2.2.1. Constitución de la República de El Salvador**

En el capítulo VI de la presente Ley en su sección segunda hace referencia al gobierno municipal, autonomía y facultades de los municipios.

#### **2.2.1.1. Gobierno Local**

Cada departamento cuenta con un conjunto de municipios que tienen la administración de concejos municipales como lo establece la constitución de la república en el art. 202; “Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población” (Constitución de la Republica de El Salvador. 2014).

#### **2.2.1.2. Autonomía y Facultades de los Municipios**

Las municipalidades poseen autonomía en la forma de gobernar y la administración eficiente de los recursos asignados. Tal como se establece en el art. 203 “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, se regirán por un Código Municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas” (Constitución de la Republica de El Salvador. 2014).



Así mismo en el art. 204 hace referencia a las facultades de la autonomía de los municipios:

- Crear, modificar, suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca. Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;
- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;
- Gestionar libremente en las materias de su competencia;
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa (Constitución de la Republica de El Salvador. 2014).

La forma de administración de los gobiernos municipales, será de acuerdo al criterio de los gobernantes, sin perder de vista la función social, económica y de bienestar para los habitantes; por lo tanto cada municipalidad se rige por el código municipal, el cual establece los lineamientos generales para una efectiva administración de los municipios y sus recursos.

### **2.2.2. Código Municipal**

El Código Municipal busca desarrollar los principios constitucionales respecto a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas que poseen los municipios.

### **2.2.2.1. Unidad Política Administrativa**

En el título segundo, Conceptos Generales, Capítulo Único, art. 2. “El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.”

### **2.2.2.2. Competencia de las Municipalidades**

Según el art. 4 le compete a las municipalidades:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- La supervisión de precios, pesas, medidas y calidad.
- El desarrollo y control de nomenclatura y ornato público.
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.
- La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por la ley.
- La prestación del servicio de policía municipal.
- La formación de registro de ciudadanos de acuerdo a la ley.

- La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad.

### **2.2.2.3. Gobiernos de los Municipios**

Actualmente los gobiernos municipales son conocidos como consejos plurales compuestos por diferentes fracciones políticas, de manera que haya representatividad dentro de una alcaldía. En el art. 24. Se establece la constitución del Gobierno Municipal que estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y el número de Regidores y Concejales que se establecen en la siguiente forma:

- Seis Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.
- Ocho Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.
- Diez Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cien mil habitantes.
- En todo caso habrá cuatro Concejales o Regidores Suplentes para llenar las vacantes temporales o definitivas.

El Concejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el alcalde (Código Municipal. 2015).

### **2.2.2.4. Régimen del Personal**

Según el art.110 establece que los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrá asociarse con otros para el mismo fin.

El código municipal no establece un artículo referente a las capacitaciones, sin embargo, en él se establecen los principios generales para la administración de los recursos en las municipalidades. No obstante hace mención sobre una normativa especial que se encarga de la administración de la carrera municipal de los servidores públicos, en donde hace referencia sobre las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades.

### **2.2.3. Ley de la Corte de Cuentas**

Para la administración de los recursos económicos que asigna el gobierno central, se asignara una institución encargada de vigilar la correcta utilización de estos. Así mismo se le atribuye a la corte de cuentas en el art. 5 la corte, tendrá las atribuciones y funciones que le señala el artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo artículo la siguiente:

- Capacitar a los servidores de las entidades y organismos del sector público, en las materias de que es responsable; normar y coordinar la capacitación. (Ley de la Corte de Cuentas. 2012).

La Corte de Cuentas dentro de sus funciones y atribuciones tiene que capacitar a los servidores de las entidades y organismos del sector público, en funciones que se le atribuyen; normar y coordinar la capacitación. Queda en manifiesto el interés que se tiene para que los empleados brinden un servicio de calidad y eficiente con el cumplimiento exacto del presupuesto asignado a la municipalidad.

#### **2.2.4. Ley de la Carrera Administrativa Municipal**

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el capítulo tercero hace referencia a todo lo relacionado a las capacitaciones del personal, para que se desempeñen de forma eficiente en su trabajo. Dada la existencia de esta ley, las comunas están obligadas a la implementación de las capacitaciones de los empleados.

##### **2.2.4.1. Objetivos de la Capacitación**

En el título IV, capítulo III hace énfasis en la capacitación de los servidores públicos de carrera.

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

Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales, por lo que es obligatoria la creación del centro de formación municipal, que estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 2014).

##### **2.2.4.2. Del Centro de Formación Municipal**

Las municipalidades del departamento de San Vicente, deberán de estar en coordinación con el Centro de Formación, para llevar a cabo capacitaciones para el recurso humano de las comunas.

El art. 48. Hace referencia sobre la creación del centro de formación municipal a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los arts. 6, 7, 8 y 9 de la presente Ley. Para los efectos de esta ley, el centro de formación municipal, podrá denominarse como “centro de formación.” Los fondos para el funcionamiento del centro de formación municipal deberán ser estimados e incluidos anualmente en el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos como lo dispone el artículo 51 de la ley orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 2014).

#### **2.2.4.3. Planes de Capacitación y Obligatoriedad**

En cuanto a los planes de capacitación según esta Ley deberá ser obligatorio para las comunas elaborarlos y ejecutarlos por ello en el art. 49. Menciona que las municipalidades, sea individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el centro de formación a cargo del instituto salvadoreño de desarrollo municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta ley. (Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 2014).

#### **2.2.4.4. Registro de Capacitaciones**

Las capacitaciones que reciban los funcionarios y trabajadores públicos municipales, deberán ser anexadas a un expediente que contenga todo lo relacionado a su trabajo. Por lo tanto el art. 50. Hace referencia que “Las capacitaciones recibidas por el funcionario o empleado deberán registrarse en su expediente personal, en el registro municipal de la carrera administrativa

municipal y en el registro nacional de la carrera administrativa municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral”. De igual forma deberán registrarse los estudios realizados y capacitaciones recibidas por iniciativa propia del funcionario o empleado. (Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 2014).

La carrera administrativa municipal garantiza la eficiencia de la administración municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo, la posibilidad de ascensos y traslados. Para una efectiva gestión del recurso humano en las municipalidades es necesario que estas administren de acuerdo a la normativa legal de su competencia.

### **2.3. Marco Teórico de la Capacitación del Recurso Humano**

Contiene conceptos y procesos que sustentan el desarrollo de la investigación en relación a la capacitación del recurso humano.

#### **2.3.1. Definiciones de Capacitación**

Existen diferentes puntos de vista sobre el significado de la capacitación, a continuación se muestran algunas definiciones de diversos autores:

Dessler (2001) afirma que “La capacitación es el proceso en el cual enseña a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo”.

Silíceo (2004) afirma: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”

Chiavenato (2011) afirma: La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Por lo tanto, podemos decir que la capacitación es el proceso sistemático, en donde los empleados de una organización, desarrollan conocimientos y habilidades relativas al trabajo, modifican sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto y el ambiente laboral.



### **2.3.2. Antecedentes Históricos de la Capacitación**

La educación es un fenómeno tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Los aprendices, que se conocen desde los años 2000 A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación (Aguilar A, 2004).

Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, en la primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos de enseñanza aplicados directamente al entrenamiento militar conocido como “método de los cuatro pasos”, que son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar (Aguilar A, 2004).

Debemos indicar que las guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustados a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistemática, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia (Aguilar A, 2004).

En la actualidad el tema de capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador (Aguilar A, 2004).

Por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y este sea más significativo para el trabajador (Aguilar A, 2004).

### **2.3.3. Importancia de la Capacitación**

Según Delgado y Rodríguez (2009) hace referencia a la importancia de la capacitación:

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la entidad.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

#### **2.3.4. Objetivos de la Capacitación**

Según Chiavenato (2011) afirma que los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

#### **2.3.5. Propósitos de la Capacitación**

Para Silíceo (2004) afirma que con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

- Crear, difundir, reforzar, mantener, actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación.

### **2.3.6. Beneficios de la Capacitación**

Werther y Davis (2008) hace una clasificación en cuanto a los beneficios que se obtienen al desarrollar capacitaciones, los cuales se detallan a continuación:

#### **2.3.6.1. Beneficios para el individuo**

- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

#### **2.3.6.2. Beneficios para la organización**

- Mantiene la competitividad de la organización.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

#### **2.3.6.3. Beneficios en las relaciones humanas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización

- Alienta la cohesión de los grupos.
- Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

### **2.3.7. Clasificación de la Capacitación**

Según Romero (2010) existen diferentes tipos de capacitación y se clasifican según diversos criterios:

#### **2.3.7.1. Por su formalidad**

- Capacitación Informal: está relacionado con el conjunto de orientaciones instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, aquí se puede dar una retroalimentación constructiva que puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.
- Capacitación Formal: es aquella que se ha programado de acuerdo a las necesidades de capacitación específicas que se presentan en la empresa. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

#### **2.3.7.2. Por su naturaleza**

- Capacitación de orientación: es la que se da para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización.
- Capacitación vestibular: es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- Capacitación en el trabajo: como su nombre lo indica es aquel que se practica en el trabajo.

- Entrenamiento de aprendices: periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- Entrenamiento técnico: es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- Capacitación de supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño.
- De funciones gerenciales.

### **2.3.7.3. Por su nivel ocupacional**

- Capacitación de operarios.
- Capacitación de obreros calificados.
- Capacitación de supervisores.
- Capacitación de jefes de línea.
- Capacitación de gerentes.

### **2.3.8. Tipos de Capacitación**

A continuación se detallan los tipos de capacitación que se pueden utilizar, para la realización de los cursos de entrenamiento. Según (Godoy, G. et. al. 2016):

#### **2.3.8.1. Capacitación inductiva**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador en general como a su ambiente de trabajo en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

### **2.3.8.2. Capacitación preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

### **2.3.8.3. Capacitación correctiva**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios del diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles son las soluciones factibles, a través de acciones de capacitación.

### **2.3.8.4. Capacitación para el desarrollo de carrera**

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos. (Godoy, G. et. al. 2016)

### 2.3.9. Proceso de Capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje, es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. Chiavenato (2011)

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

#### 2.3.9.1. Determinación de las necesidades de capacitación (diagnóstico)

Según Chiavenato (2011). Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

- **Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.** Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación.

El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.



- **Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.** El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.
  
- **Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.** El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento. El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Según Chiavenato (2011), hace referencia a los medios principales para detectar las necesidades de capacitación que son los siguientes:

- **Evaluación del desempeño:** permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de su nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- **Observación:** constatar donde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicios de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal, etc.
- **Cuestionarios:** investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.
- **Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
- **Entrevistas con superiores y gerentes:** los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- **Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- **Reorganización del trabajo:** siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de salida:** cuando el empleado abandona la empresa es el momento adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motiven su salida.
- **Análisis de puesto y perfil del puesto:** proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

- **Informes periódicos:** de la empresa o de la producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

### **2.3.9.2. Planes y programa de capacitación para atender las necesidades.**

Según Chiavenato (2011), esta etapa se refiere a la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los siguientes puntos importantes:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
  - Número de personas.
  - Tiempo disponible.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - Características personales de conducta.

- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

### **2.3.9.3. Implementación y ejecución del programa de la capacitación**

La implementación es la tercera etapa del proceso de capacitación según Chiavenato (2011). La ejecución de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y aprendiz. La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de capacitación presentado.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

### **2.3.9.4. Evaluación de los resultados**

Según Chiavenato (2011), la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de suficiencia, la cual debe de considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **2.3.10. Métricas para Evaluar la Capacitación y su Desarrollo**

Wayne M (2010) afirma que, los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos.

La mayoría de los administradores están de acuerdo en que la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión. Las métricas para la evaluación y desarrollo de la capacitación:

- Opiniones de los participantes.
- Alcance del aprendizaje.
- Cambio en el comportamiento.
- Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo.
- Benchmarking.

### **2.3.11. Plan de Capacitación**

#### **2.3.11.1. Definición de plan de capacitación**

Es la integración y consolidación planificada de las acciones que se deben llevar a cabo en la entidad para dar solución a las necesidades de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, y en el cual se prevé de forma consciente, en qué formar, cómo formar, quien forma, quién debe ser formado y donde formar, así como los plazos en que se llevarán a vías de hecho dichas acciones. (Delgado. A. 2009)

### **2.3.11.2. Elementos para la confección del plan**

- La determinación de las necesidades de capacitación o aprendizaje.
- La evaluación anual del desempeño de los trabajadores, especialmente si fue bien diseñada como sistema y refleja las competencias laborales, es decir muestra las brechas entre las competencias laborales existentes (en la persona) y las brechas laborales requeridas por el cargo. (Delgado. A. 2009)

### **2.3.11.3. Importancia del plan de capacitación**

Un plan de capacitación es importante para todas las organizaciones en general, considerando que las capacitaciones que se brinden deben de ser debidamente planificadas, además optimizar recursos disponibles. (Godoy, G. et. al. 2016)

### **2.3.11.4. Objetivos de un plan de capacitación**

- Optimizar recursos financieros, con la planificación del desarrollo de las capacitaciones.
- Identificar cuáles son las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores, como un punto de inflexión de elaboración del plan.
- Brindar una herramienta técnica, necesaria y oportuna para contribuir al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos del personal.
- Determinar acciones de capacitación que se ejecuten de manera sistematizada con relación a las necesidades de capacitación. (Godoy, G. et. al. 2016)

### 2.3.11.5. Características de un plan de capacitación

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

- **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.
- **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.
- **Sistémico y formal:** está 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 debe considerar las normas que regirán su funcionamiento y las políticas que permitan alcanzar los objetivos que se formulen.

- **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.
  
- **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 de percibir el plan de capacitación como una actividad de interés y relevancia para ellos.
  
- **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. (Godoy, G. et. al. 2016)



## **2.4. Instituciones Proveedoras de Capacitación**

A continuación se presentan instituciones que brindan servicios de capacitación a las instituciones que las requieren.

### **2.4.1. Instituto Salvadoreño De Formación Profesional (INSAFORP)**

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos. (INSAFORP, 2017)

#### **2.4.1.1. Generalidades**

Como institución rectora de la capacitación y formación profesional de los recursos humanos de El Salvador el INSAFORP orienta su trabajo con base en los siguientes fundamentos:

- **Misión.** En el INSAFORP capacitamos al talento humano salvadoreño para el trabajo decente y productivo, transformando su vida para que contribuya al desarrollo socio económico del país, en la construcción de un mejor futuro.
- **Visión.** Para 2019, el INSAFORP será la institución referente de la formación profesional pertinente, innovadora, por competencias y asociada con la mejora de la productividad del país y de la calidad de vida de la población.
- **Valores Fundamentales.** Solidaridad, Transparencia, Honradez, Apertura Corresponsabilidad y Equidad. (INSAFORP, 2017)

#### **2.4.1.2. Objeto del INSAFORP**

El objeto es satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar. (INSAFORP, 2017)

#### **2.4.1.3. Sistema de Formación Profesional**

El Sistema de Formación Profesional, dirigido por el INSAFORP, consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional, entendiéndose ésta última como toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona. (INSAFORP, 2017)

#### **2.4.1.4. Aspectos Financieros y de Operación**

- **Recursos financieros.** La fuente de financiamiento del presupuesto del INSAFORP está constituida exclusivamente por las cotizaciones patronales obligatorias y por los productos financieros derivados de las inversiones y depósitos bancarios.

Las cotizaciones patronales consisten en el 1% del valor de la planilla a partir de diez empleados y en el caso del sector agropecuario la aportación es del 0.25% de la planilla aplicable solamente a los trabajadores permanentes, las cuales son colectadas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (INSAFORP, 2017)

- **Forma de Operación.** El INSAFORP dispone únicamente de un centro propio de formación. La ejecución de la Formación Profesional la desarrolla casi en su totalidad por medio de la contratación de servicios de capacitación a entidades jurídicas y personas naturales.

Las capacitaciones se imparten de acuerdo a los requerimientos de las empresas, en forma modular, con horarios flexibles y opciones amplias de cursos y centros de capacitación. Además el costo de los cursos y programas de formación incluye: Pago del instructor, material didáctico, materiales de práctica, uso de equipos y herramientas, instalaciones e impuestos. (INSAFORP, 2017)

- **Financiamiento de las capacitaciones.** El financiamiento del INSAFORP al costo de la capacitación de los participantes puede ser del 100% o parcial con financiamiento compartido con las empresas, de acuerdo a cada programa de capacitación. (INSAFORP, 2017)

#### **2.4.2. El Instituto Salvadoreño De Desarrollo Municipal (ISDEM)**

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, es una entidad de derecho público, especializada en el campo de la Administración Municipal, cuenta con personería jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, tiene patrimonio propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes. (ISDEM, 2017)

#### 2.4.2.1. Objetivo

Proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones. (ISDEM, 2017)

#### 2.4.2.2. Filosofía

- **Misión.** Fortalecer capacidades y competencias en gestión integral del desarrollo de las municipalidades del país.
- **Visión.** Contribuir con las municipalidades a que realicen una gestión exitosa del desarrollo territorial.
- **Valores.** Responsabilidad, Respeto, Equidad, Honestidad, Integridad, Eficiencia, Excelencia y Lealtad a la institución. (ISDEM, 2017)

#### 2.4.2.3. Funciones y Atribuciones

Según el ISDEM (2017). Para cumplir con sus fines, el Instituto desarrollará las funciones y atribuciones siguientes:

- **Asistencia Técnica Administrativa.** Recomendar a las Municipalidades, técnicas administrativas como: la Organización Interna Administrativa, Sistemas de Recaudación, Contabilidad, Auditoría y Administración Financiera, elaboración de Tarifas y Presupuestos Municipales, tanto generales como especiales y Programación, Estudiar la organización administrativa y el funcionamiento de los servicios públicos locales con vistas a su constante mejoramiento; Mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales.

- **Asistencia Financiera.** Conceder a las Municipalidades préstamos supervisados a corto, mediano y largo plazo, para: financiar estudios, comprar equipos y realización de obras de servicios municipales; asesorar a las municipalidades en los estudios de factibilidad para la contratación de préstamos y emitir los dictámenes técnicos financieros que fueren necesarios; Servir de agente financiero a las Municipalidades cuando aquellas lo soliciten y de garante cuando fuere conveniente y necesario en las operaciones contractuales que las mismas realicen.
- **Asistencia de Planificación.** Coordinar con otros organismos nacionales e internacionales, el fortalecimiento de sus programas de asistencia para buscar soluciones adecuadas a los problemas municipales; Asesorar a las Municipalidades en cuanto a la planificación a nivel local; Promover la integración de los planes locales de desarrollo con los planes de los niveles regional y nacional, con el objeto de propiciar la participación efectiva de los gobiernos locales en la ejecución de los planes, programas y políticas del Gobierno Central; Realizar investigaciones y divulgar ideas y prácticas que contribuyan al mejoramiento del régimen municipal; Colaborar en la preparación de catastros, registros y planes reguladores y urbanísticos.

### **2.4.3. Cámara De Comercio E Industrias De El Salvador (CAMARASAL)**

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una asociación no lucrativa que desarrolla servicios y actividades en beneficio de empresas salvadoreñas. La creación de la Cámara de Comercio fue motivada por la necesidad de organizar al sector privado a fin de reactivar la economía nacional, afectada en aquel entonces por la depresión económica ocasionada por la Primera Guerra Mundial. (CAMARASAL, 2017)

#### **2.4.3.1. Filosofía**

- **Misión.** Promover y defender permanentemente el sistema de libre iniciativa, impulsando la unidad nacional, y el desarrollo empresarial con responsabilidad social, liderando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad y la innovación de nuestros asociados, protegiendo sus derechos.
- **Visión.** Ser la gremial líder y referente de la región, que contribuye a incrementar la competitividad de las empresas, fomenta el intercambio comercial y la inversión, generando las mejores oportunidades para su desarrollo con responsabilidad social.
- **Valores.** Libertad, Ética, Respeto, Transparencia, Esfuerzo y Responsabilidad Social.  
(CAMARASAL, 2017)

#### **2.4.3.2. Política de calidad**

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador promueve el fortalecimiento de las empresas afiliadas mediante la defensa de los Principios de una Sociedad Libre, basado en un Estado de Derecho y la representatividad empresarial, con el compromiso de lograr su plena satisfacción a través de la prestación de servicios que les ayuden a elevar su competitividad y rentabilidad, facilitándoles un permanente mejoramiento de su eficiencia y eficacia, poniendo a su disposición personal altamente calificado, infraestructura adecuada y una organización administrativa enfocada en la generación y prestación de soluciones empresariales de calidad.  
(CAMARASAL, 2017)

### 2.4.3.3. Productos y Servicios

- **Servicios.** Son aquellos servicios brindados exclusivamente a socios de la CCIES, que por lo general son gratuitos y cuentan con sus propios beneficios. Los servicios son: Orientación y Asesorías Empresariales, Oportunidades de Negocios, Encuentros Empresariales, Conferencias de interés, Comunicación Institucional con el Socio, Certificado de Beneficios, Formación para Jóvenes y Asociatividad y Fortalecimiento Sectorial.
- **Productos.** Son todas aquellas actividades, programas y/o proyectos dirigidos a socios y no socios de CAMARASAL que fomentan y facilitan el crecimiento, desarrollo, productividad y competitividad de las organizaciones. Los productos son: Capacitaciones, Publicidad e Imagen Corporativa, Patrocinios, Espacios Empresariales, Alquileres de las Instalaciones, Centro de Mediación y Arbitraje, Certificados de Exportación, Programas Empresariales, Seguros Colectivos, entre otros.
- **Seminarios.** Es un programa del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y es ejecutado por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL). Los seminarios están dirigidos a directores, gerentes, jefes, coordinadores de empresas y toda persona interesada en el tema, y tienen como objetivo complementar, actualizar o especializar sus competencias. Los seminarios son: Desarrollo de instrumentos para medir la satisfacción del cliente, Desarrollo de Habilidades Gerenciales para el Self Management, Liderazgo basado en valores, Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos, entre otros. (CAMARASAL, 2017)

#### **2.4.4. Fundación Empresarial Para El Desarrollo Educativo (FEPADE)**

Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo es una institución sin fines de lucro y sin afiliación política partidaria cuya misión es contribuir al desarrollo de la educación en El Salvador en todos sus niveles a través de la ejecución de diferentes programas y proyectos.

Desde sus inicios FEPADE se propuso capacitar efectivamente al mayor número posible de personas, con el fin de garantizarles la pronta obtención de empleos y así mejorar su nivel de vida. (FEPADE, 2017)

##### **2.4.4.1. Generalidades**

- **Misión.** Inspirar, orientar y articular el apoyo de la empresa privada al desarrollo del capital humano en El Salvador, para promover el aumento de la cobertura y la calidad de la educación pública, la educación tecnológica superior, y el fomento de la competitividad empresarial.
- **Visión.** Ser la Fundación con prestigio internacional que contribuye a la educación, a través de un conglomerado educativo, para lograr el desarrollo humano, la competitividad del país y la superación de los salvadoreños.
- **Valores.** Ética e Integridad, Excelencia y Calidad, Equidad, Cooperación y Solidaridad. (FEPADE, 2017)



#### **2.4.4.2. Bases filosóficas**

Las bases filosóficas que sustentan la labor de FEPADE, son: trabajar en un sistema de libre empresa, actuar de manera apolítica, sin fines de lucro, la mejora continua, servicio al cliente y el desarrollo integral de la Educación y Capacitación de todos los salvadoreños sin distinción de raza, religión, preferencia política y rango económico. (FEPADE, 2017)

#### **2.4.4.3. Filosofía personal e imagen institucional**

La filosofía del personal FEPADE, es el trabajo en equipo, la responsabilidad en la obtención de metas, la iniciativa personal y la actualización. La imagen Institucional de FEPADE se fundamenta en la calidad de sus servicios educativos, que se caracterizan por su efectividad y organización. (FEPADE, 2017)

Concluyendo el tema de las capacitaciones, es importante mencionar que la capacitación es un proceso que se puede aplicar a todo tipo de organización, sin importar su tamaño o giro, ya que la preparación del personal es una necesidad y en el caso de las municipalidades es obligación ya que existe una normativa que los regula. A través de la capacitación las instituciones pueden hacerle frente a sus problemas o necesidades. Por ello, la capacitación es una gran herramienta para lograr el éxito de toda organización.

## **Capítulo III. Metodología de la Investigación**

### **3.1. Método de Investigación**

Para determinar el método de investigación que se utilizó en el trabajo, se llevó a cabo un diagnóstico preliminar que permitió conocer las problemáticas existentes, quien da la pauta para realizar la investigación en las alcaldías del departamento de San Vicente.

Por las características del problema, en la investigación se utilizó el método científico, aplicando el método descriptivo, bajo el enfoque cualitativo - cuantitativo, que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, ya que el objetivo fue “Conocer la planificación, desarrollo y evaluación de los planes capacitación del recursos humano en las municipalidades del departamento de San Vicente”, para elaborar el plan de capacitaciones a la Alcaldía Municipal de Apastepeque.

### **3.2. Técnicas Estadísticas**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas: la encuesta dirigida a encargados de la unidad de recurso humano, Gerente General o Sindico de cada municipalidad del departamento de San Vicente, entrevistas dirigidas a las jefaturas de la alcaldía de Apastepeque y la observación.

Además se utilizaron técnicas documentales; para la recolección de información, procesamiento, análisis e interpretación de resultados.

### **3.3. Población**

La población objeto de estudio fueron las 13 municipalidades del departamento de San Vicente. De las cuales se realizaron encuestas a los Jefes de las Unidades de Recursos Humanos, en caso de no contar con la unidad de recursos humanos, se suministró al encargado del recurso humano de cada alcaldía.

De la misma manera se realizó una entrevista al encargado de la unidad de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de Apastepeque; así mismo se entrevistó a las 16 jefaturas, para obtener información que sirvió para la elaboración del plan de capacitaciones de la alcaldía.

### **3.4. Unidades de Estudio**

Dado que las unidades en estudio constan de las 13 Alcaldías, por ello se realizó un censo, tomando en cuenta que la población es pequeña y es factible de ser estudiada en su totalidad.

### **3.5. Técnica para Compilar Información**

Son procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de estudio. En la investigación se aplicaron las técnicas documental y de campo, donde se utilizaron los instrumentos como la entrevista, encuesta y observación.

#### **3.5.1. La técnica documental**

Esta técnica centra su principal función en todas las acciones que conlleven el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles.

En este sentido la revisión de documentos permitió conocer la situación de la Alcaldía Municipal de Apastepeque, para tener un panorama y analizar los diferentes aspectos que se tomaran en cuenta para el desarrollo de la investigación.

Entre los documentos que se utilizaron se encuentran:

- Libros: donde muestran una serie de temáticas que respaldan la investigación; en el área de capacitación al recurso humano dentro de las organizaciones.
- Trabajos de Graduación que están relacionados con la capacitación al servicio al cliente, proceso administrativo, gestión entre otros. En las diferentes municipalidades.
- Leyes dentro de ellas se destacan la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LECAM) y el Código Municipal.
- Reportes periodísticos: sirvieron para obtener información sobre el manejo administrativo y en general de las municipalidades.

### **3.5.2. Técnicas de campo**

Estas técnicas se utilizaron para recolectar información primaria aplicando la entrevista, encuesta y la observación, con las cuales se obtuvo valiosa información para continuar con la investigación.

#### **- La entrevista estructurada**

Según Sampieri (2006). “La entrevista estructurada, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe que ítems se preguntaran y en qué orden)”.

Las entrevistas fueron realizadas por las integrantes del grupo de investigación, a las diferentes unidades o jefaturas de la municipalidad, de esta manera se obtuvo la información necesaria para la elaboración del plan de capacitación a la Alcaldía Municipal de Apastepeque.

#### - **Encuesta**

Según Sampieri (2006). “La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés”.

Las encuestas fueron realizadas por las integrantes del grupo de investigación, a los diferentes encargados del recurso humano en las alcaldías del departamento de San Vicente.

#### - **Observación**

La observación se considera una técnica esencial dentro de las investigaciones, pues, permite el contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio, para obtener información necesaria y relacionada a la investigación que se realizara.

La cual contribuyo a detectar actitudes, frases, gestos entre otros aspectos que no han sido considerados a la hora de elaborar el instrumento.

### **3.6. Procesamiento de la Información**

Para el procesamiento de datos obtenidos de las encuestas, que se administró al personal de las Municipalidades de San Vicente, se revisó detenidamente la información relevante de la investigación, luego se transcribió la información en una matriz que facilito el análisis. Para el vaciado de la información se utilizó: el programa de Microsoft Windows Excell.

### **3.7. Presentación de la Información**

La información obtenida de la investigación será presentada mediante gráficas estadísticas. Así mismo, se utilizaron tablas estadísticas (ver anexo 2) de manera que se simplifico el procesamiento de la información, a través de la tabulación de la información recolectada.

### **3.8. Análisis de la Información**

Una vez procesada la información se procedió a realizar el análisis crítico de los datos obtenidos, de esta manera se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación.

## Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados

La investigación realizada sobre las capacitaciones se llevó a cabo en las 13 municipalidades del departamento de San Vicente, donde se detallan aspectos relevantes sobre la planificación, implementación y evaluación de estas. Así mismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones importantes respecto a la investigación.

### 4.1. Datos Generales de los Encargados del Recurso Humano

En este apartado se detalla todo lo relacionado a los encargados del recurso humano en las municipalidades del departamento de San Vicente.

#### 4.1.1. Sexo de los encargados del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

Sexo de las personas encargadas del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente:

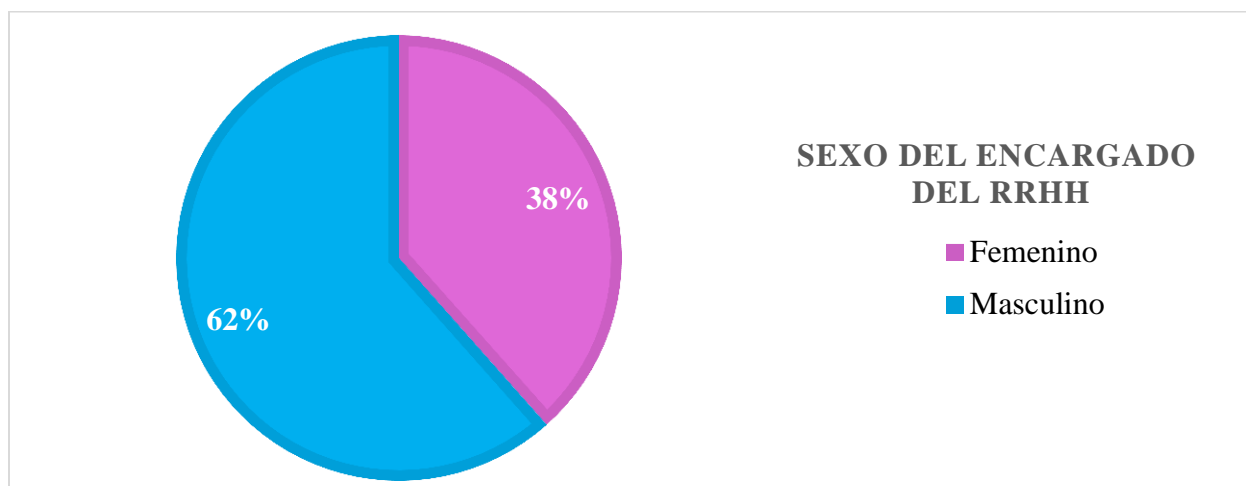


Figura 2. Género de los encargados del recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta suministrada a las 13 alcaldías del departamento de San Vicente, reflejan que el 62% de los encargados del recurso humano en las alcaldías lo conforman los hombres, mientras que el 38% corresponde al sexo femenino. Al analizar los datos anteriores se observa que el porcentaje mayor es ocupado por los hombres para, estar a cargo del recurso humano de las alcaldías.

#### 4.1.2. Cargo que desempeña el encargado del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

En la siguiente figura se presentan una serie de cargos ejercidos por los responsables del recurso humano dentro de las alcaldías:

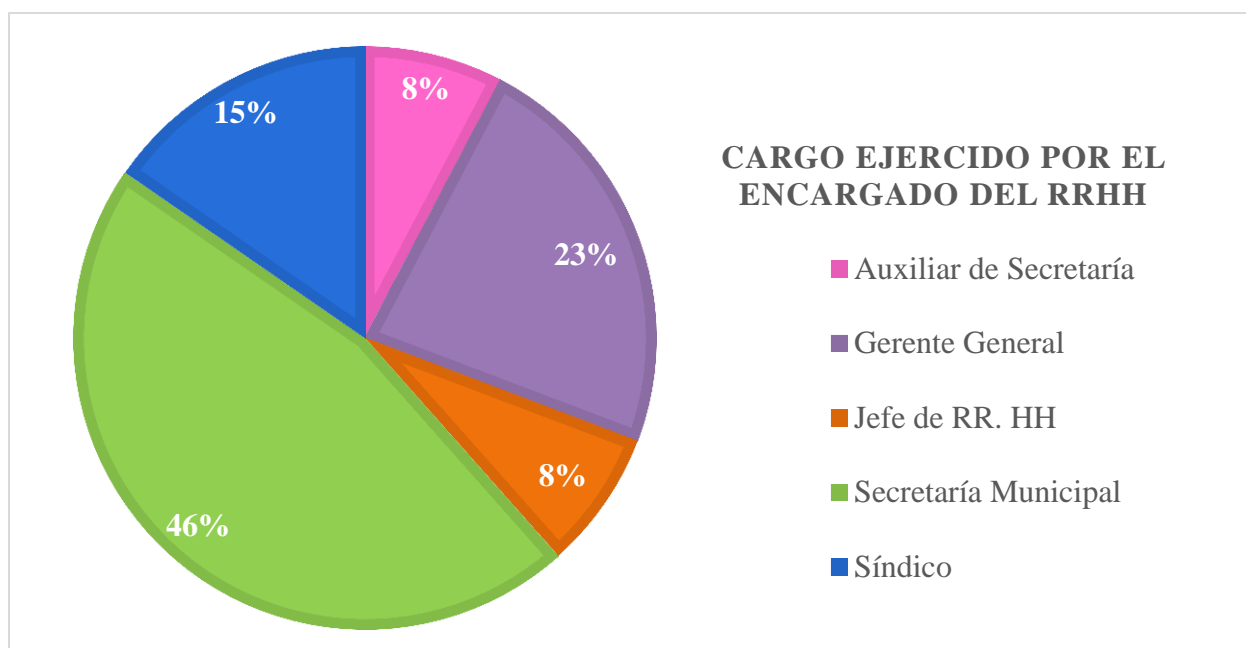


Figura 3. Cargo que desempeñan los encargados del recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente.



Según la información colectada respecto al cargo que desempeñan las personas encargadas del recurso humano, el 46% está a cargo de la Secretaría Municipal, el 23% tiene el cargo de Gerente General, el 15% está a cargo del Síndico de la municipalidad, posteriormente un 8% le corresponde al Auxiliar de Secretaría y un 8% al Jefe de RR.HH.

Esto se debe a que las estructuras de las municipalidades son pequeñas, cuentan con poco personal, lo cual no les permite crear unidades que se encarguen de manera directa del personal. Lo que conlleva a que personas que no les compete esa atribución se encarguen de ejecutarla de manera empírica.

#### **4.1.3. Nivel académico que poseen los encargados del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.**

En la siguiente figura se presenta el nivel académico que poseen los encargados del personal en las alcaldías del departamento:

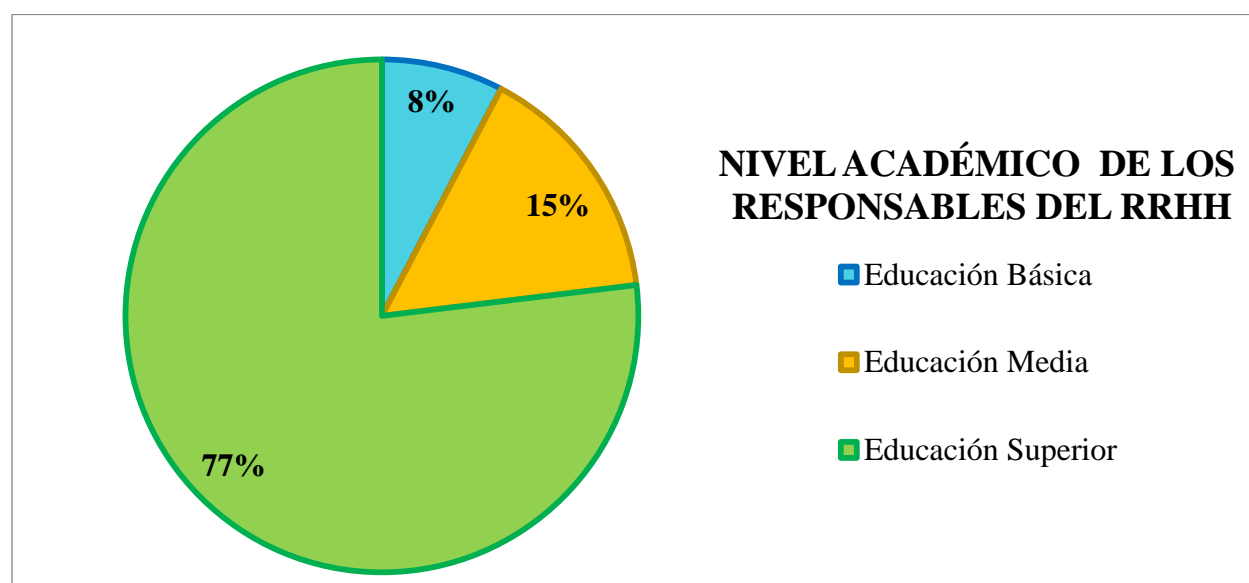


Figura 4. Nivel Académico de los encargados del recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente.

Con base a los resultados obtenidos, el 77% posee una educación superior, lo cual contribuye a un mejor desempeño en sus funciones y sobre todo aplicar sus conocimientos para beneficio de la institución; mientras que el 15% posee título de educación media, por lo tanto son conocedores de lo administrativo de la municipalidad; tan solo un 8% tiene educación básica, es decir que los conocimientos los obtiene en el puesto de trabajo o de manera empírica conoce, hace y ejecuta los procesos. Para finalizar este apartado sobre las generalidades del encargado del recurso humano podemos decir que, la gestión del recurso humano en las municipalidades no está definido por una persona específica ya que las funciones del recurso humano son realizadas por los encargados de las áreas de Secretaría Municipal, Auxiliar de Secretaría, Gerente General y Síndico de las municipalidades.

#### **4.2. Planificación de las Capacitaciones**

La planificación de las capacitaciones es una herramienta valiosa para el recurso humano e instituciones, de allí la necesidad de invertir en planes de capacitación, es necesario proporcionarlos de manera continua y sistemática, para el mejoramiento del conocimiento y habilidades del personal que labora en las municipalidades.

##### **4.2.1. Beneficios de la capacitación al recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente.**

El 100% de las personas encuestadas afirman que las capacitaciones benefician a la institución, como también a la persona. Ya que a través de ella el personal se desenvuelve mejor en sus tareas, adquiere conocimientos técnicos, existe un mayor dinamismo, permite dar un mejor servicio a los usuarios de las municipalidades.

#### 4.2.2. Importancia de empleados competitivos en las municipalidades del departamento de San Vicente.

El 100% de las personas encuestadas confirman, que dentro de las municipalidades la competitividad de los empleados es un factor clave, principalmente porque son instituciones que brindan servicio a la población, en segundo lugar, administran fondos que son asignados por el Estado, por ello la administración debería ser de la mejor manera posible. Por ello el personal deberá estar, en constante preparación para enfrentar los cambios que se puedan dar.

#### 4.2.3. Medios para determinar la necesidad de capacitar al personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.

A través de los medios se conocen las fortalezas y debilidades del personal en las instituciones, a continuación se presenta un listado de medios que utilizan para determinar la necesidad de capacitar:

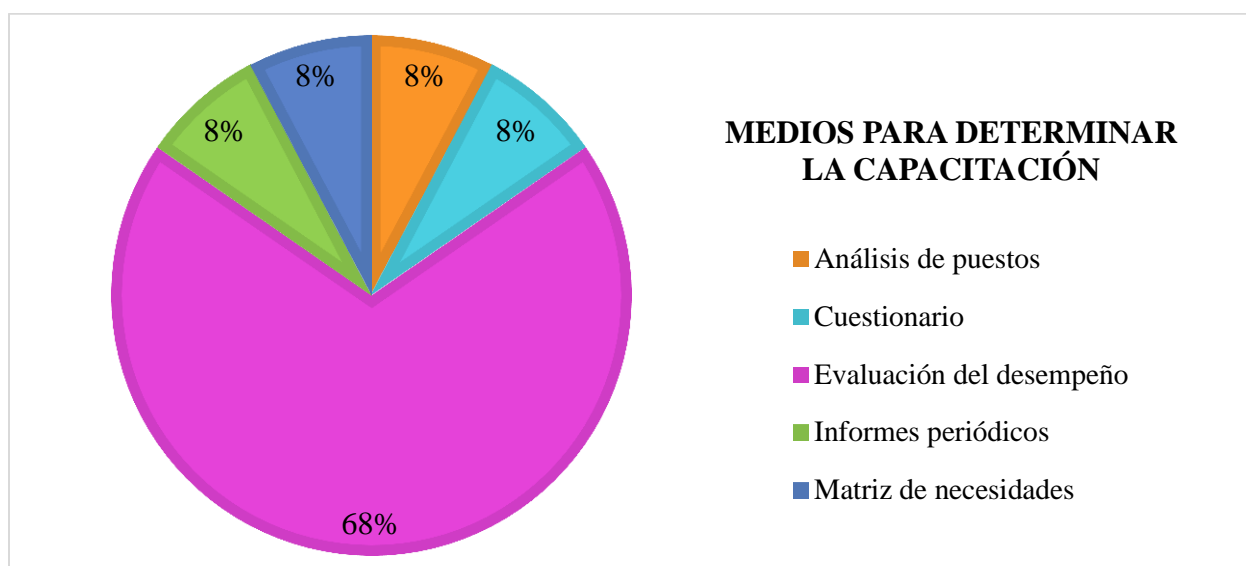


Figura 5. Medios utilizados para determinar la necesidad de capacitar en las alcaldías del departamento de San Vicente.

El 68% de las comunas utilizan la evaluación del desempeño, para conocer el rendimiento de su personal de acuerdo a las necesidades obtenidas en la evaluación se solicitan capacitaciones para solventar las deficiencias. Un 8% detecta las necesidades de capacitación por medio de informes periódicos, el otro 8% a través de cuestionarios, un 8% utilizan una matriz de necesidades. Mientras que el 8% restante lo realiza por medio de análisis de puestos donde cada jefe ve el desempeño de su personal a cargo, luego él se encarga de solicitar ser capacitado en un tema en específico.

#### 4.2.4. Nivel Jerárquico a capacitar con prioridad en las municipalidades del departamento de San Vicente.

Dentro de las instituciones se definen los niveles jerárquicos cada uno de ellos con responsabilidades diferentes por ello las capacitaciones se implementaran de acuerdo al nivel jerárquico que se considere más importante a capacitar.

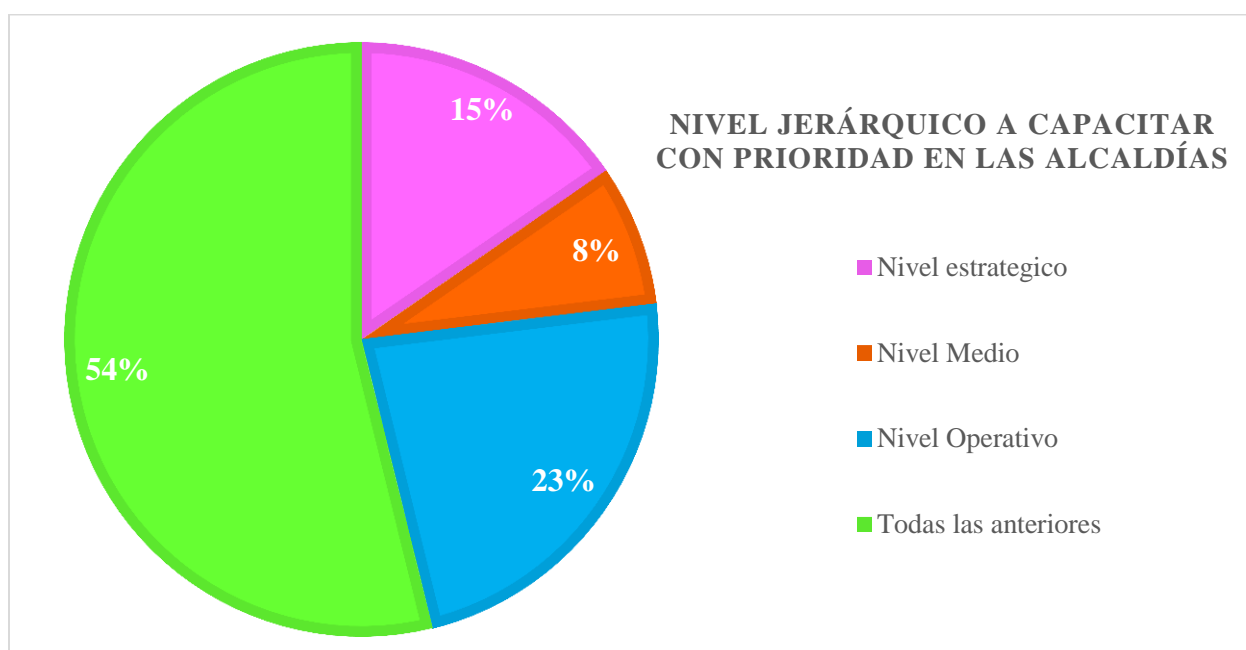


Figura 6. Nivel Jerárquico a capacitar con prioridad en las alcaldías del departamento de San Vicente.

El 54% respondió que todos los niveles jerárquicos deberían ser capacitados prioritariamente ya que cada nivel se coordina en la operatividad de la institución, empezando desde el nivel estratégico que se encarga de elaborar las tareas hasta quien se encarga de ejecutarlas. El 23% manifestaron que el nivel operativo es que debe capacitarse para adquirir conocimientos tanto técnico como administrativo de las funciones que se desarrollan en las municipalidades, mientras que el 15%, afirman que el nivel estratégico debe ser capacitado ya que se observan ciertas deficiencias a la hora de tomar decisiones debido al desconocimiento de procedimientos a implementar y el 8% dice que el nivel medio, debe ser capacitado ya que se encarga de delegar responsabilidades al nivel operativo.

#### 4.2.5. Áreas a capacitar con diligencia en las alcaldías del departamento de San Vicente.

Las áreas de las municipalidades que se consideran necesarias capacitar con más diligencia son las siguientes:

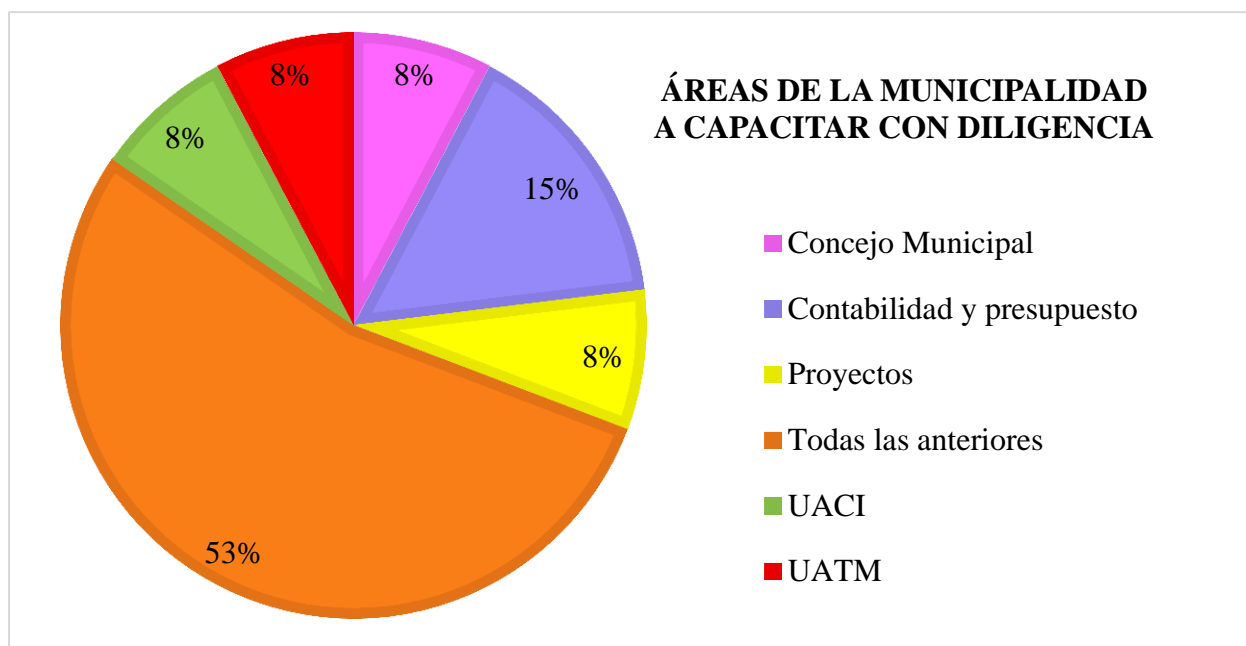


Figura 7. Áreas a capacitar con prioridad en las alcaldías del departamento de San Vicente.

De los resultados obtenidos respecto a las áreas a capacitar con prioridad, el 53% de los encuestados afirman que la necesidad de capacitar es para todas las áreas de la municipalidad, porque es importante que todo el personal perfeccione sus conocimientos, adquiera habilidades y esto se puede obtener a través de la capacitación. El 15%, le corresponde a la unidad de contabilidad y presupuesto, el 8% hace énfasis en las áreas de proyectos, un 8% a la Unidad Administrativa Tributaria Municipal y un 8% la Unidad Administrativa de Compras Internas, que tienen la necesidad de estar al día con las regulaciones de las leyes y sistemas que hagan más eficientes los procesos, el 8% hace hincapié en el concejo municipal, ya que se toman decisiones importantes para el desarrollo de actividades de las municipalidades.

#### 4.2.6. Beneficios que esperan obtener al impartir las capacitaciones al personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.

Es fundamental conocer los beneficios, que se esperan obtener al impartir capacitaciones al recurso humano de las municipalidades del departamento:

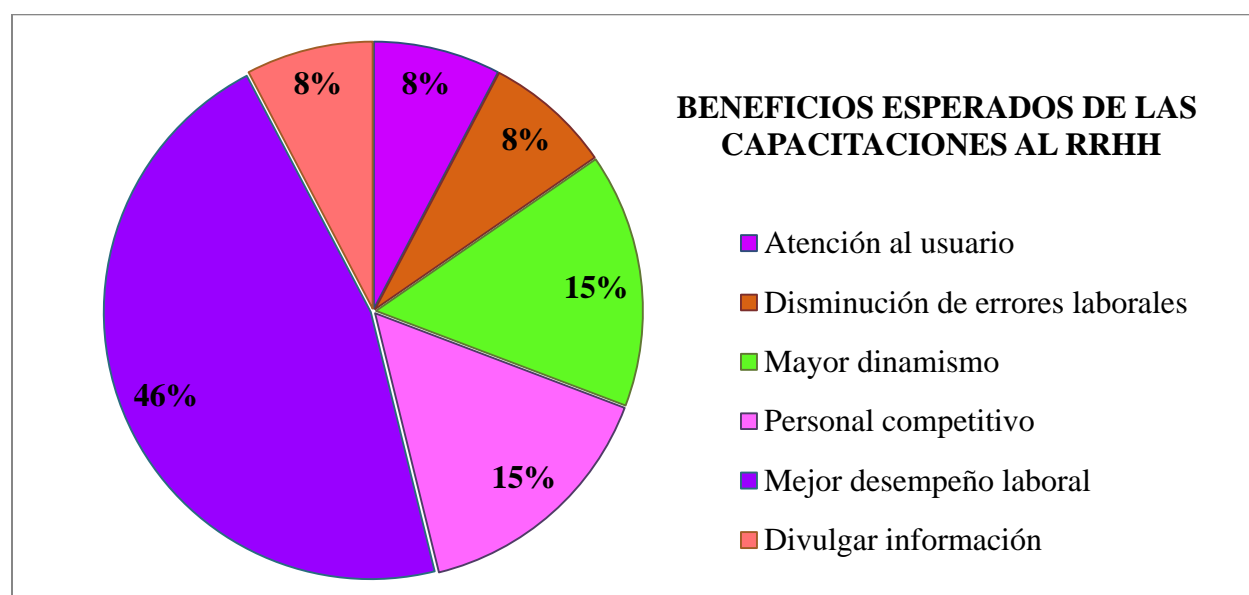


Figura 8. Beneficios de las capacitaciones esperados por los encargados del recurso humano en las alcaldías del departamento de San Vicente.

El 46% de los encargados esperarían que los empleados tengan un mejor desempeño laboral, así mismo el 15%, esperarían obtener mayor dinamismo en su personal, mientras que otro 15%, requieren personal competitivo, para la realización de sus labores cotidianas. El 8% menciona los errores en los procedimientos, un 8% dice divulgar la información de las capacitaciones con los compañeros de trabajo y el 8% restante dice mejorar la atención de los usuarios.

#### 4.2.7. Las alcaldías del departamento de San Vicente capacitan a su personal.

En el art. 47 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, menciona que la capacitación tiene como objetivo el ejercicio de las competencias de la administración pública municipal y se orientará al mejoramiento en la prestación de los servicios, actualizar conocimientos y desarrollar potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados. Para garantizar lo anterior mencionado será necesaria la capacitación permanente.

Se presenta los porcentajes de alcaldías que capacitan a su personal:

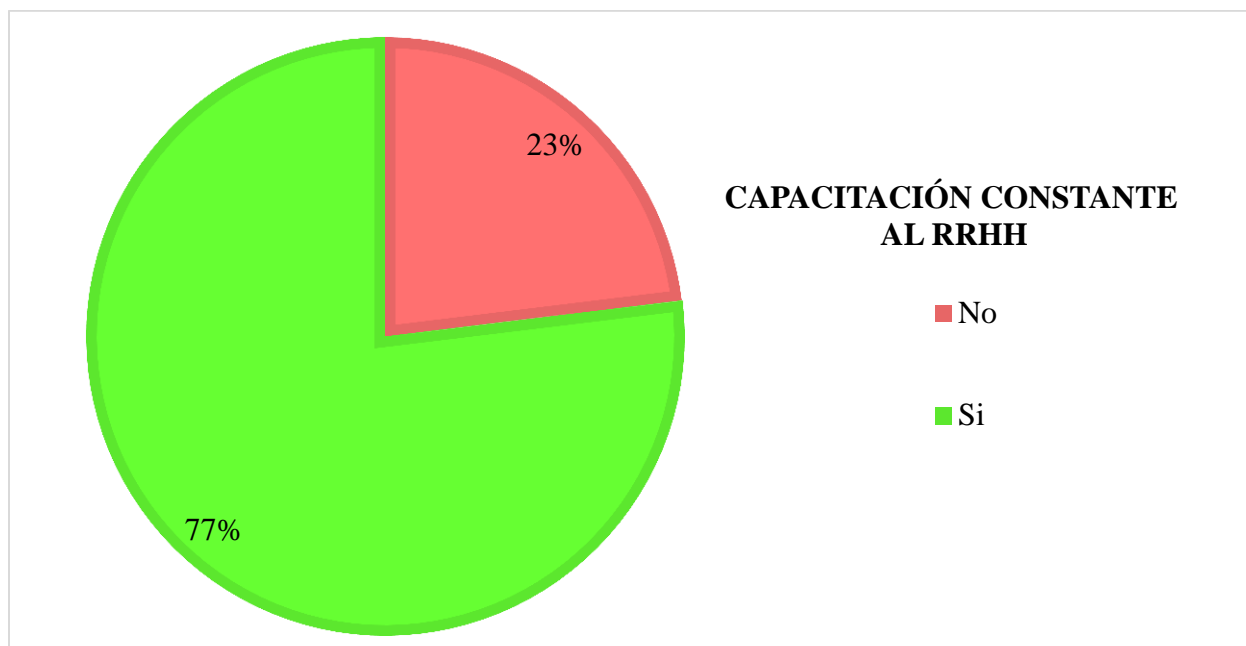


Figura 9. Las alcaldías del departamento de San Vicente, capacitan constantemente al recurso humano.

El 77% de los encargados del recurso humano, respondieron que si capacitan al personal, en ocasiones realizan una planificación anual y según las necesidades que se detecten en la evaluación. Mientras que el 23%, dice no capacitar a su personal.

Es importante que las municipalidades planifiquen las capacitaciones para su personal, así como la existencia de manuales de planes de capacitación que contenga lineamientos para desarrollar las capacitaciones para cumplir con lo establecido en la Ley.

#### 4.2.8. Encargados de planificar las capacitaciones del personal en las alcaldías del departamento de San Vicente.

Es importante conocer quienes están a cargo de planificar las capacitaciones del personal en las alcaldías, ya que presentan diferentes características que son:

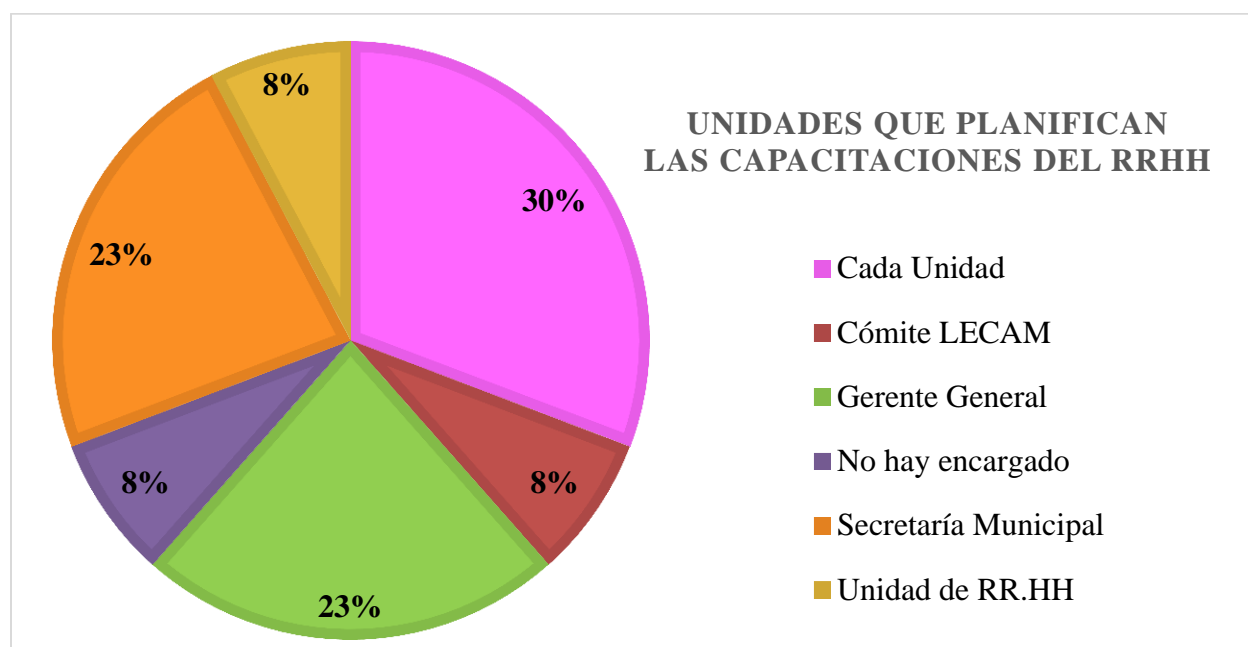


Figura 10. Unidades que se encargan de planificar las capacitaciones para el recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente.



En las municipalidades con una estructura organizacional grande, generalmente existe la unidad de Recursos Humanos, a quienes le compete encargarse de la planificación de las capacitaciones. Sin embargo, en las alcaldías encuestadas la mayoría carece de dicha unidad. Por ello el 30% de la responsabilidad de planificar las capacitaciones recae en cada unidad, quienes solicitan las capacitaciones de acuerdo a necesidades, ya que tienen contacto directo con el personal a su mando. El 23% está a cargo de secretaría de la municipalidad, al 23%, le compete planificar al gerente general de la municipalidad, un 8%, cuenta con la unidad de recursos humanos. El 8% dice no tener encargado de planificarlas. Mientras que un 8% está a cargo el comité de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **4.2.9. Existencia del centro de formación de capacitaciones en las municipalidades de San Vicente.**

El 100% de los encuestados afirman no contar con el centro de formación municipal para impartir de manera permanente las capacitaciones. Debido a que este centro estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

#### **4.2.10. Personal que integra el Centro de Formación de la Municipalidad.**

De acuerdo al apartado anterior, en cuanto a la existencia del centro de formación se mencionó que el 100% de las alcaldías investigadas en el departamento de San Vicente, no cuentan con el centro de formación que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; ya que este centro estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal y únicamente las municipalidades deberán de trabajar en conjunto con el centro para llevar a cabo las capacitaciones.

#### 4.2.11. Coordinación de las alcaldías con el centro de formación en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación.

Es importante que exista una coordinación con el centro de formación para las capacitaciones, ya que así lo exige la Ley de Carrera Administrativa Municipal (LCAM). Se presenta en la siguiente figura:

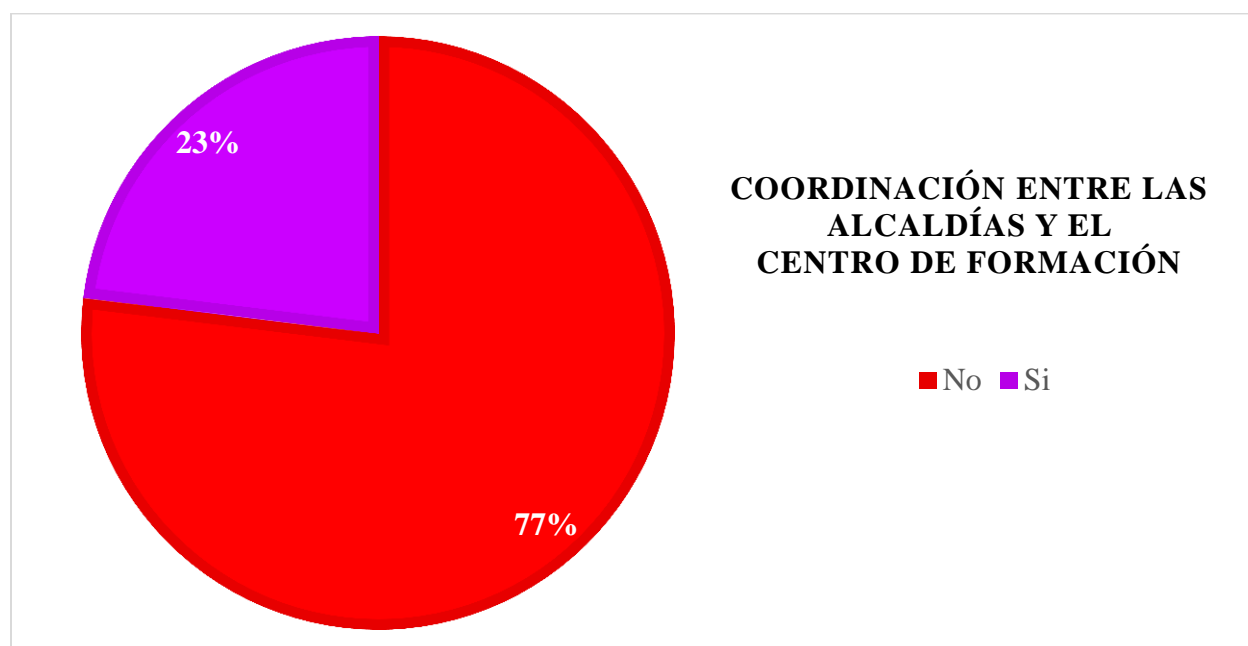


Figura 11. Coordinación de las municipalidades del departamento de San Vicente, con el centro de formación.

En la figura anterior el 77% no se coordinan con el centro de formación en procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento para empleados; expresaron que la falta de coordinación con el centro es porque no existe una planificación formal de estas. En cambio, en 23% de las alcaldías encuestadas manifestaron que, si existe una coordinación con el centro de formación.

#### 4.2.12. Frecuencia con que realizan la revisión de planes de capacitación los encargados de las alcaldías del departamento de San Vicente.

Se presenta la frecuencia con la que se reúnen los encargados de planificar las capacitaciones en las municipalidades del departamento de San Vicente:

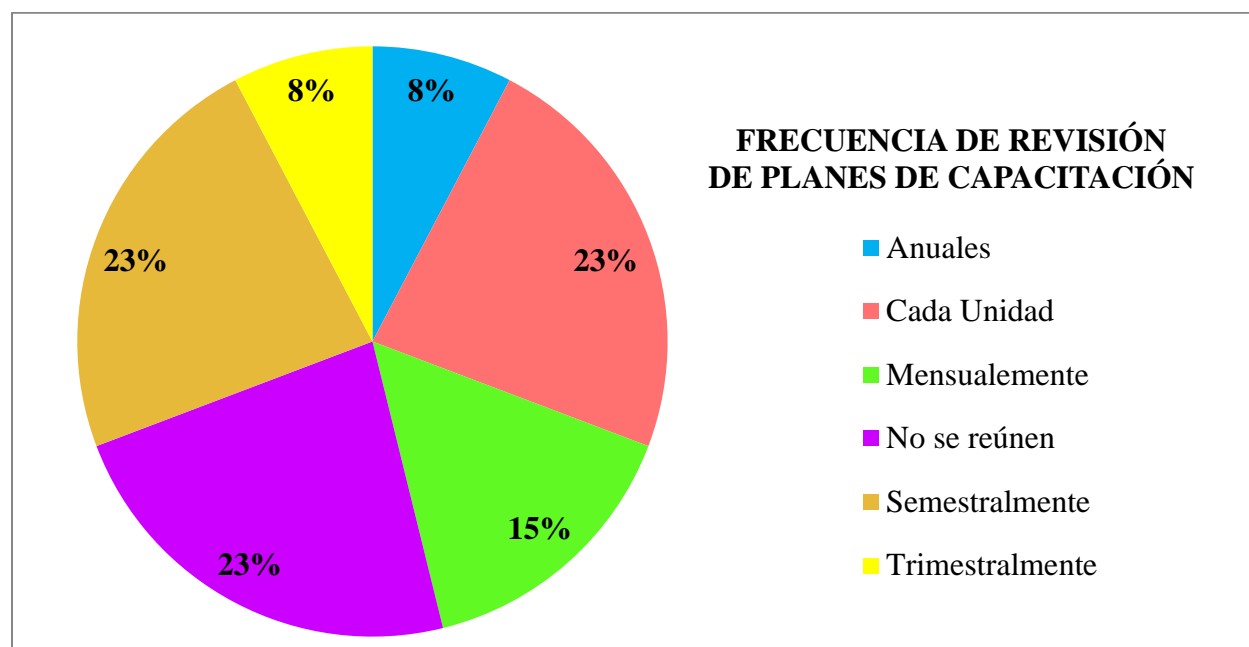


Figura 12. Frecuencia de revisión de planes de Capacitación.

La frecuencia con la que se reúnen para revisar los planes de capacitaciones varía en 23% semestralmente, el 23% dijo que cada unidad es responsable de detectar las necesidades de capacitación en su área, mientras que un 23% que no se reúnen, el 15% mensualmente; 8% trimestralmente y un 8% restantes dijo que anualmente. Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que en las alcaldías cada unidad es responsable de revisar los planes o necesidades de capacitación. Caso contrario el 23% que menciono que no se reúnen, es porque no cuenta con los planes de capacitación y solamente atienden solicitudes que realizan las instituciones para participar en las capacitaciones.

#### 4.2.13. Las capacitaciones se consideran en el presupuesto de las municipalidades del departamento de San Vicente.

En la figura 13 se muestran los porcentajes de las comunas que consideran en el presupuesto las capacitaciones del personal:

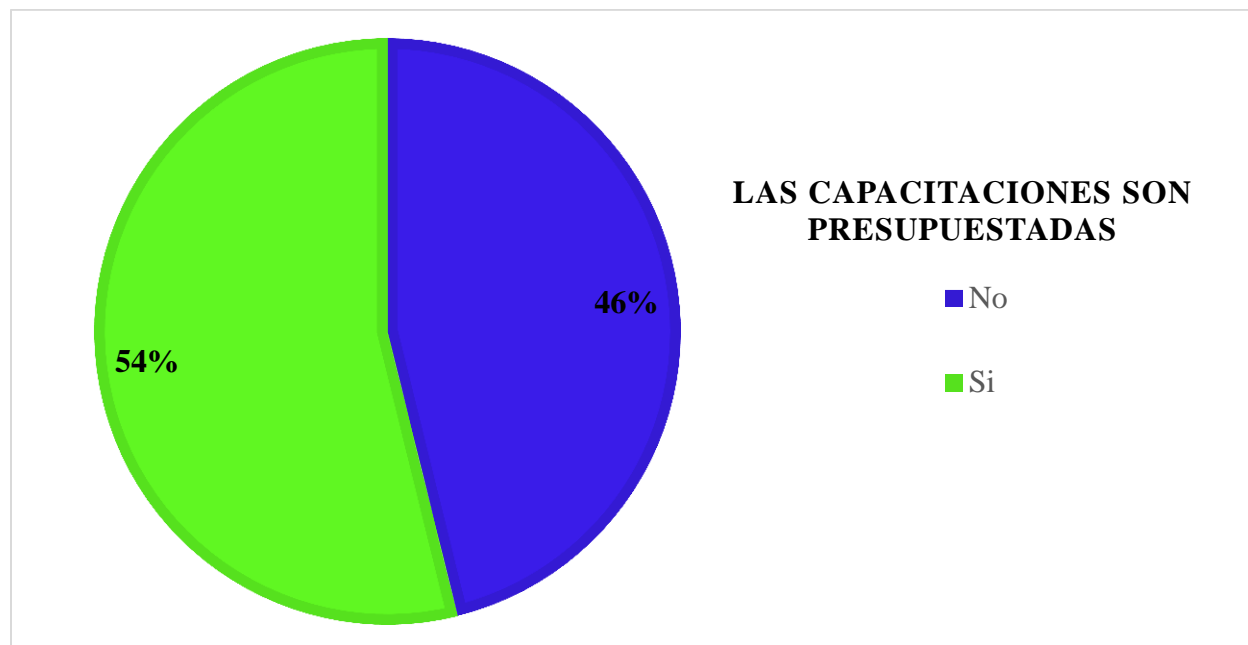


Figura 13. Presupuestación de los planes de capacitación para el personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.

De lo anterior se tiene que el 54% de las comunas si presupuestan las capacitaciones, en cambio el 46% no presupuesta las capacitaciones en sus municipalidades.

En este sentido las alcaldías que deciden presupuestar para capacitar al personal destinan fondos para el desarrollo de las capacitaciones como por ejemplo el pago de local, refrigerio de los empleados, pago del capacitador; sin embargo en algunas comunas no consideran las capacitaciones en el presupuesto de la municipalidad.

### 4.3. Implementación y Ejecución de las Capacitaciones

La implementación y ejecución de la planificación de las capacitaciones con lleva un trabajo en conjunto; es decir, relaciona a todos los grupos de interés de las comunas en cuanto a lo administrativo, técnico y financiero.

#### 4.3.1. Medios para seleccionar el personal a capacitar en las municipalidades del departamento de San Vicente.

Para implementar las capacitaciones es menester seleccionar el talento humano idóneo para recibir una capacitación.

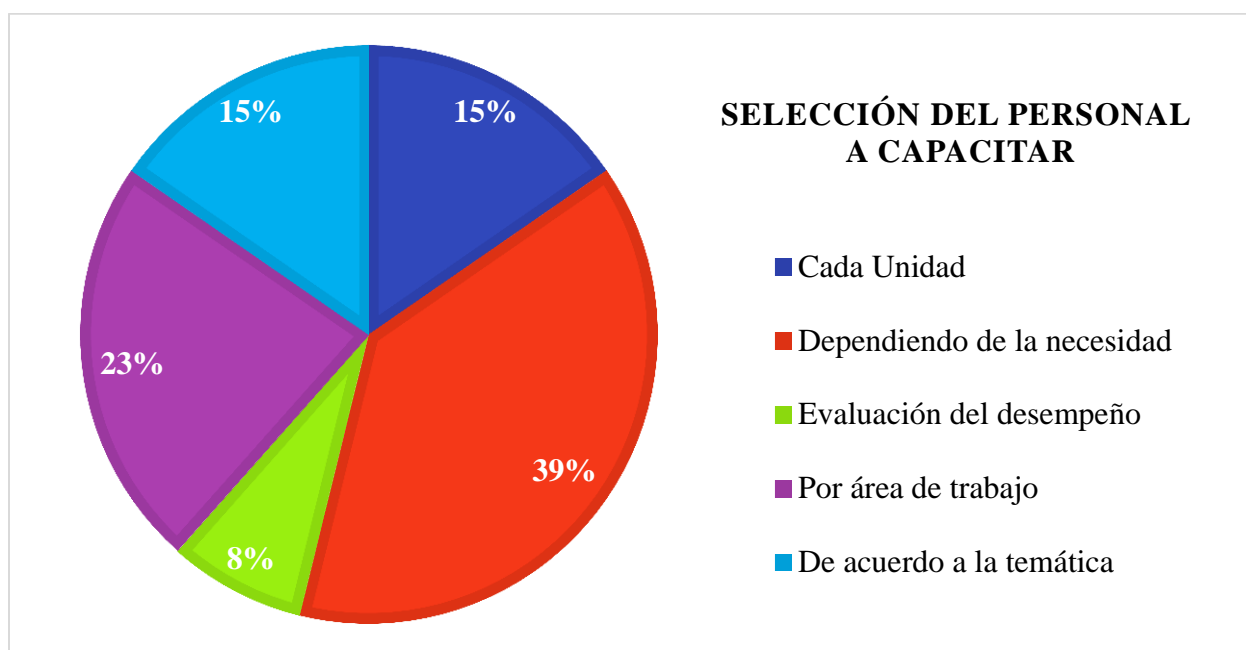


Figura 14. Selección del personal enviado a capacitarse en las alcaldías del departamento de San Vicente.

Los encargados del personal de las alcaldías, dijeron que un 39% selecciona al personal a capacitar dependiendo de la necesidad en el trabajo, el 23% comenta por área de trabajo, un 15% de la selección lo realiza cada unidad según sus criterios, un 15% de acuerdo a la temática son seleccionados y un 8% dice que selecciona a su personal en base a la evaluación de desempeño.

En vista de los resultados obtenidos, las municipalidades se inclinan a capacitar a su personal dependiendo de las necesidades existentes; porque de esta forma se perfeccionan los conocimientos y competencias de quienes integran los empleados de las alcaldías, ya que es a través de las habilidades que son reforzadas o mejoradas en las capacitaciones se logra una mayor eficiencia en el desempeño de sus labores.

#### 4.3.2. Metodologías que implementan para capacitar al personal de las alcaldías.

Los métodos para implementar las capacitaciones son sumamente importantes, por ello se debe encontrar un método idóneo para hacer llegar los conocimientos de forma propicia. Consecutivamente se muestra la metodología elegida para implementar las capacitaciones en las municipalidades del departamento de San Vicente:

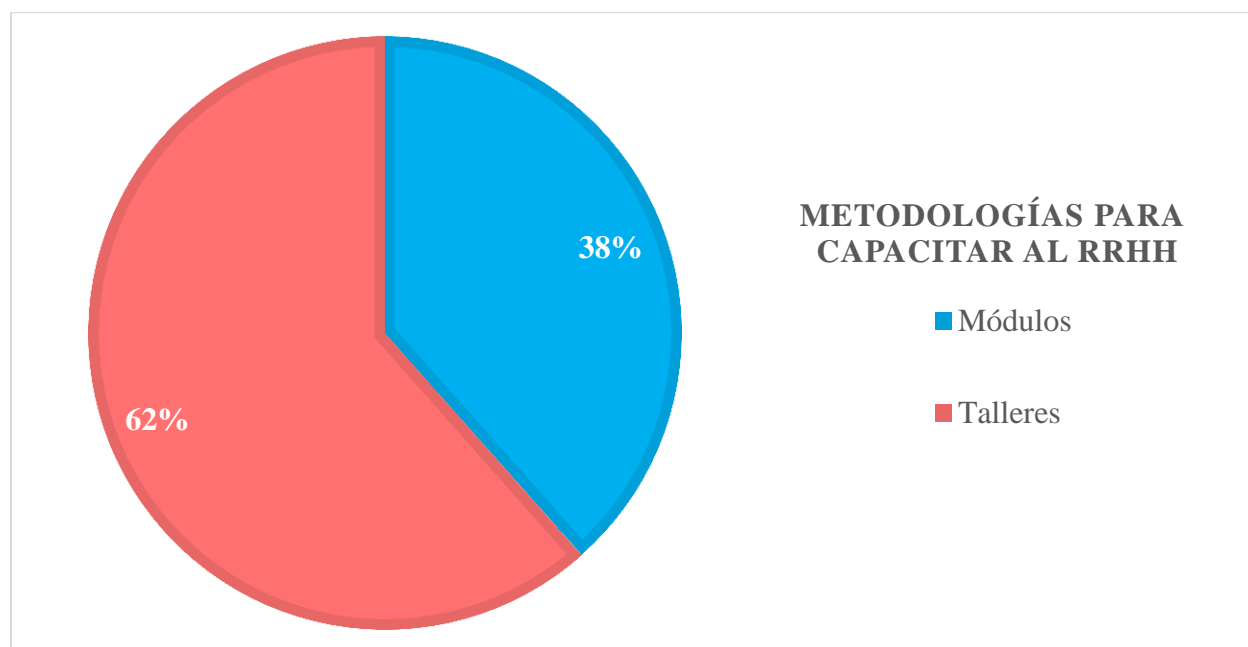


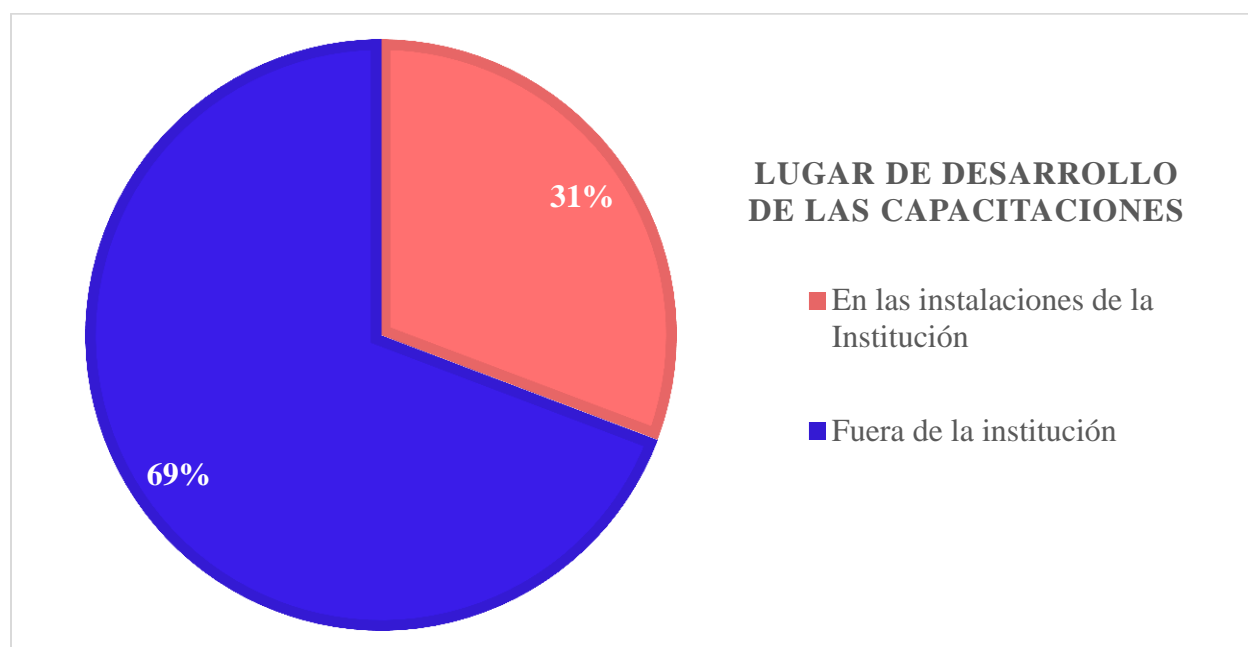
Figura 15. Metodología que utilizan para capacitar al personal en las municipalidades.

En consideración a la variedad de metodologías, que se pueden utilizar para capacitar, en las encuestas suministradas a las alcaldías dijeron que el 62% se hacen a través de talleres y un 38% se desarrolla por módulos.

De acuerdo a las opciones presentadas en las encuestas suministradas a las alcaldías del departamento de San Vicente, como lo son los módulos, cursos, talleres, programas, virtuales y otros métodos, la mayoría utilizan los talleres, para desarrollar las capacitaciones.

#### **4.3.3. Lugar de desarrollo de las capacitaciones para el personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.**

Se presenta a continuación la gráfica que muestra los lugares de conveniencia para el desarrollo de las capacitaciones en las municipalidades:



*Figura 16.* Lugar de conveniencia para desarrollar las capacitaciones del personal.

El 69% dijeron que era más conveniente que se realizaran fuera de la institución y el 31% cree conveniente realizar las capacitaciones en la institución. Al analizar los resultados obtenidos las municipalidades optan por el realizar las capacitaciones fuera de la institución, porque esto contribuye a que los empleados se relajen y se mantengan fuera del estrés laboral del día a día y de esta manera su concentración está plenamente en el contenido del tema a desarrollarse. Mientras que, si estas son recibidas en la institución, se dan una serie de interrupciones que impiden la secuencia de la capacitación.

#### 4.3.4. Responsables de impartir las capacitaciones al recurso humano.

Los responsables de impartir las capacitaciones en las municipalidades del departamento de San Vicente:

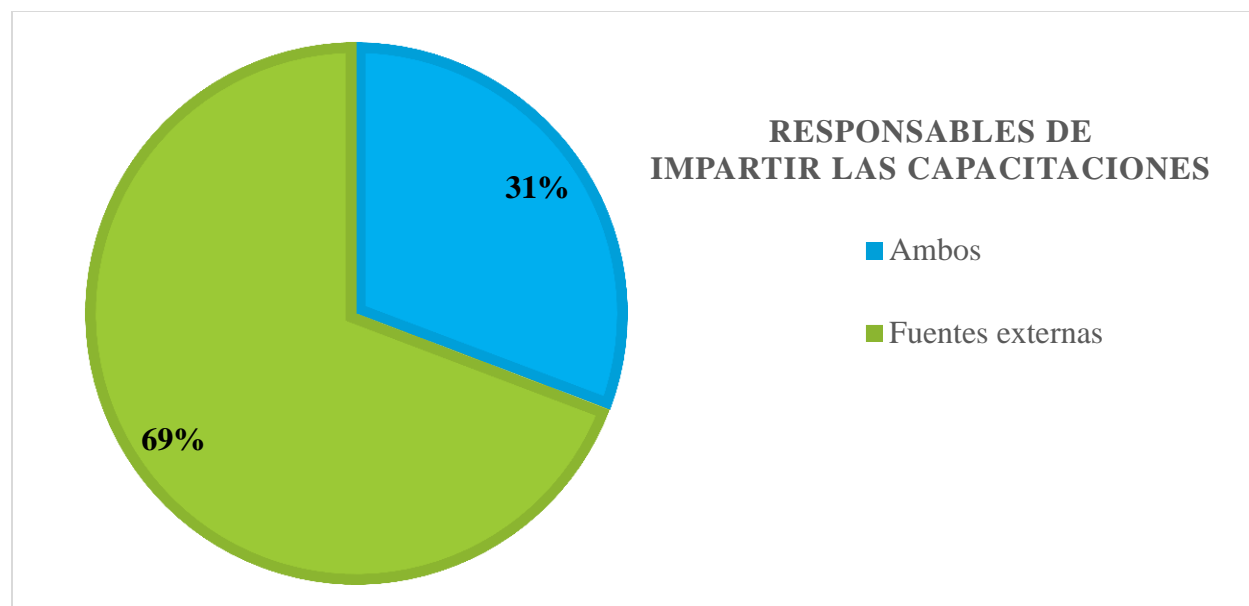


Figura 17. Responsables de impartir las capacitaciones al personal de las municipalidades de departamento de San Vicente.

La mayor parte de las capacitaciones las brindan instituciones externas con un 69% y un 31% afirma que tanto fuentes externas como las fuentes internas son responsables de impartirlas.



De las municipalidades que señalan las fuentes externas son las responsables de impartir las capacitaciones, es porque muchas veces cuentan con personal con poco tiempo y sin la experiencia necesaria para el impartir las capacitaciones, hicieron mención que cuando se capacita en un área específica, quien asiste a alguna capacitación, este se encarga de compartir el tema que se abordó con los compañeros. En cambio, el otro porcentaje del 31% que menciono que ambos, es decir las fuentes internas y las fuentes externas, ya que el personal cuenta con la experiencia y además de ello buscan minimizar el costo de inversión.

#### 4.3.5. Instituciones que brindan apoyo para impartir las capacitaciones

Es importante conocer cuales son la instituciones que brindan apoyo a las alcaldías para impartir las capacitaciones al personal, acontinuacion se representa en la siguiente ilustración cuales son las instituciones que mas estan apoyando las capacitaciones:

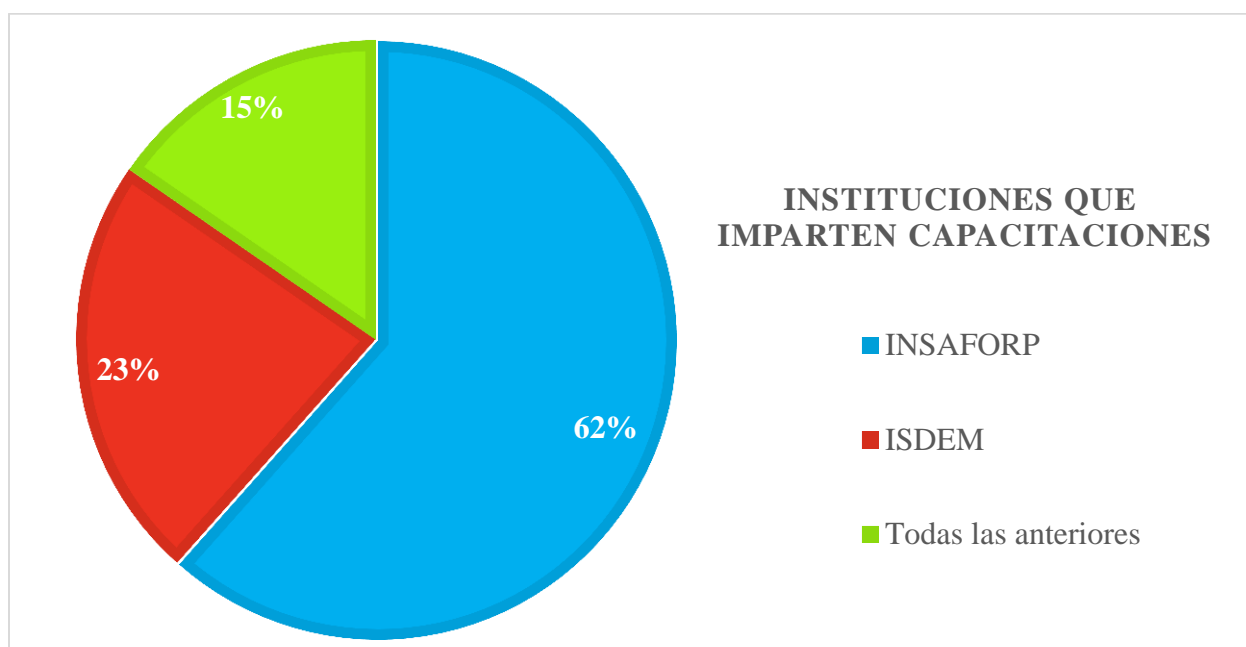


Figura 18. Instituciones que brindan apoyo para impartir capacitaciones a los empleados de las alcaldías del departamento de San Vicente.

Se refleja que las alcaldías son capacitadas en su mayoría por INSAFORP en un 62%, por otro lado, un 23% opta por el apoyo brindado por el ISDEM, y el 15% dijeron que todas las anteriores instituciones son las encargadas de brindar apoyo a impartir las capacitaciones a los empleados de las municipalidades. De las instituciones externas que brindan apoyo a las municipalidades para impartir las capacitaciones tales como ISDEM, INSAFORP, COMURES, ONG'S, y otros similares; las alcaldías son flexibles a tener el apoyo de INSAFORP debido a que los talleres son adecuados a las necesidades que la alcaldía tiene para llevar a sus empleados a capacitar. Y los que dijeron que se inclinan a todas las anteriores optan por ellos porque les dan una gran variedad de opciones para enviar a capacitar a su personal.

#### 4.3.6. Adecuación de los programas de capacitación que llegan de instituciones externas.

La adecuación se refiere a la adaptación de los programas de capacitación de las instituciones externas a las necesidades latentes de las municipalidades.

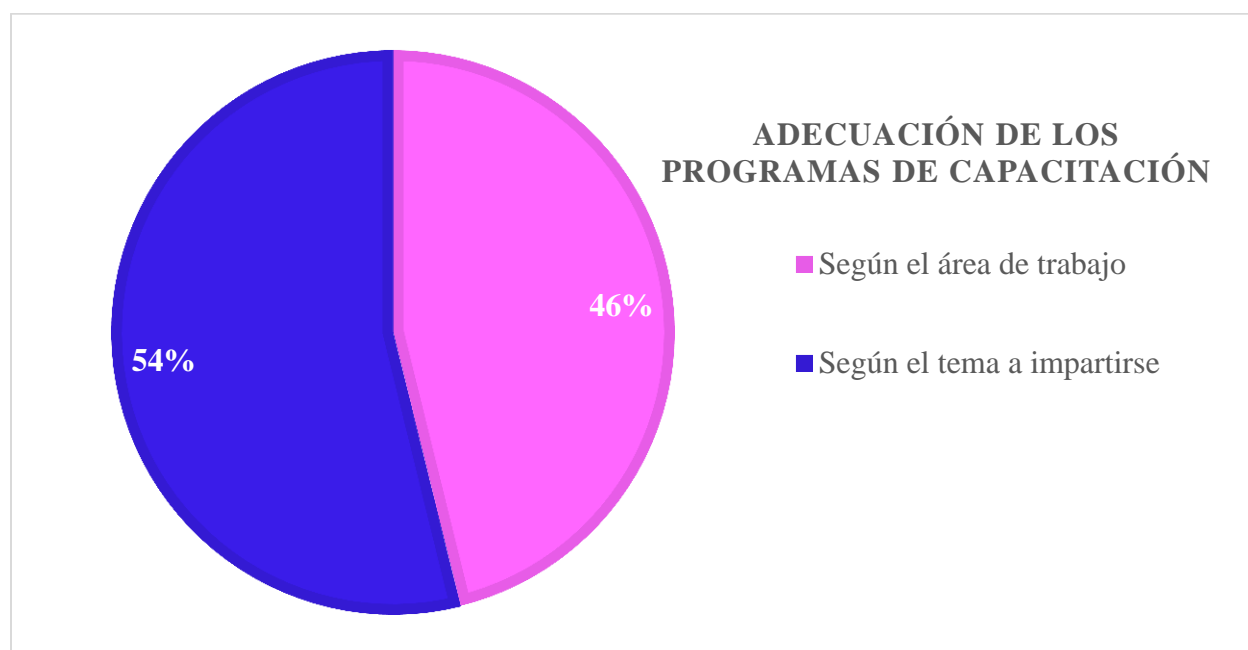


Figura 19. Adecuación de los programas de capacitación que llegan de las instituciones externas al personal de las alcaldías.

La adecuación de los programas de capacitación que se desarrollan para los empleados de las alcaldías del departamento de San Vicente, según los resultados de la investigación el 54% se realiza en base al tema a impartirse y según el área de trabajo con 46%.

En vista de los resultados obtenidos, las municipalidades adecuan los programas según el tema a impartir, muchas veces estos temas que se imparten son generales los cuales pueden asistir, sin importar el cargo o área de trabajo donde esté ubicado el personal.

#### **4.3.7. Accesibilidad al otorgar permiso a los empleados para asistir a las capacitaciones.**

En cuanto al otorgamiento de permisos a los empleados para asistir a las capacitaciones que brindan las diferentes instituciones el 100% de las alcaldías encuestadas dijeron que si se les otorga dichos permisos por parte de sus respectivos jefes a cada empleado que es seleccionado para enviarlo a capacitar.

Todas las municipalidades encuestadas declararon que por parte de los jefes inmediatos existe accesibilidad de otorgar permisos a los empleados para que asistan a las capacitaciones, ya que con ello se beneficia la alcaldía y el personal obtiene más conocimientos para que con ellos realicen su labor con mayor eficiencia.

#### 4.3.8. Actitud que muestra el personal en sus funciones al ser capacitado.

Cuando se lleva a cabo una capacitación es necesario identificar en que condición el personal se muestra durante la implementación de ésta, y como ellos son capaces de responsabilizarse eficientemente de sus labores al mismo tiempo que son capacitados.

En la siguiente figura se presentan los porcentajes de la actitud mostrada por parte de los empleados de las alcaldías del departamento de San Vicente al ser capacitados:

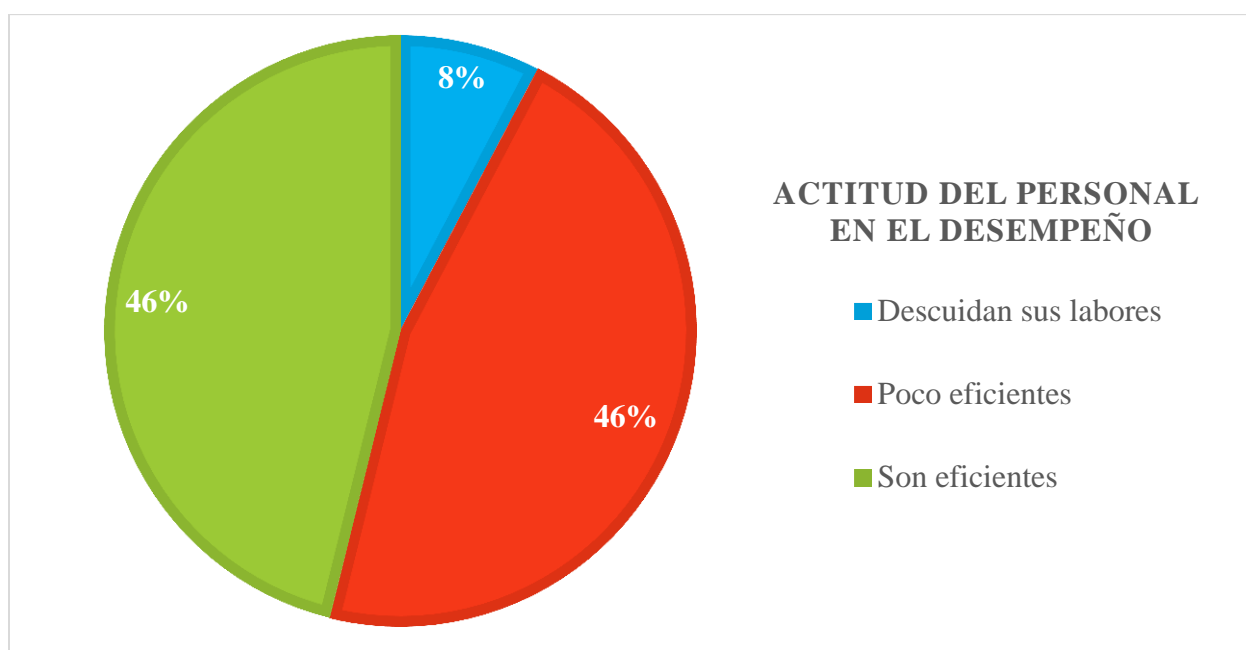


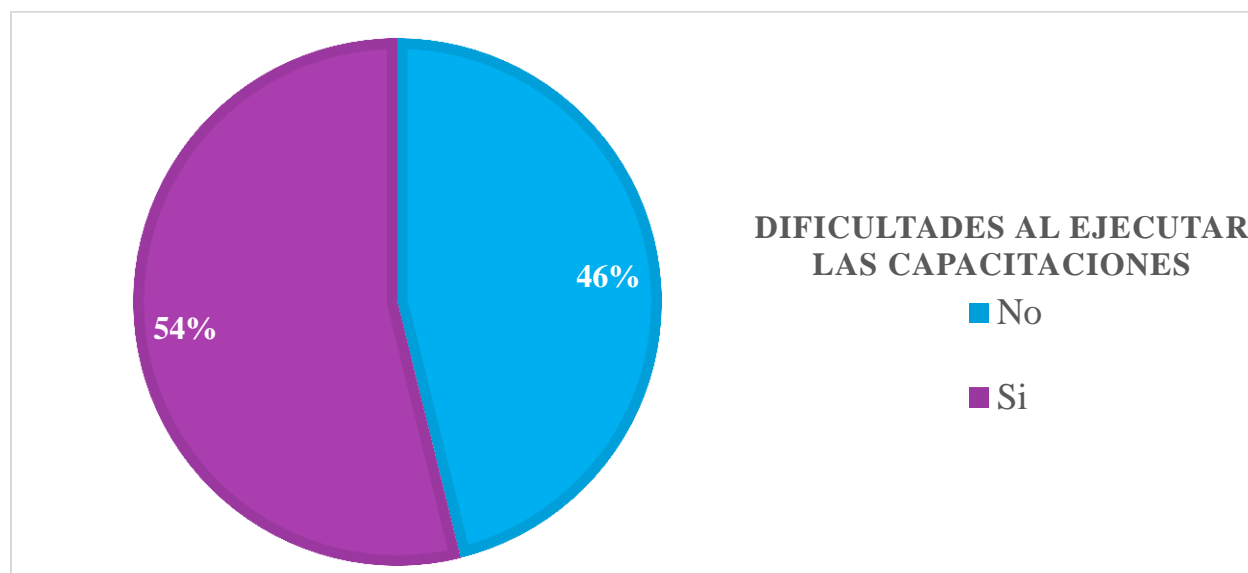
Figura 20. Actitud del personal en el desempeño durante las capacitaciones.

De acuerdo a los datos obtenidos, el 46% de las alcaldías mencionaron que los empleados muestran una actitud eficiente en cuanto a la responsabilidad y tiempo de sus labores; y que en un 46% se muestran poco eficientes y el 8% restante descuidan sus obligaciones en el área de trabajo, cuando son enviados a capacitarse.

Analizando la información anterior las municipalidades expresaron que cuando un empleado es enviado a capacitar estos son más eficientes en sus funciones, ya que aumenta su motivación. De igual manera una parte expreso que el personal es poco eficiente en la realización de sus tareas asignadas, a pesar que han sido capacitados.

#### **4.3.9. Dificultades en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.**

La figura 21 muestra la existencia de dificultades en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano:



*Figura 21.* Dificultades en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

Según los datos obtenidos, la existencia de dificultades en la ejecución de las capacitaciones el 54% de las instituciones encuestadas manifestaron que si se presentan dificultades en la ejecución de las capacitaciones; mientras que el 46% respondió que no se les presentan dificultades.

Al analizar los resultados anteriores se puede identificar que la mayoría de las municipalidades encuestadas, si presentan dificultades en la ejecución de las capacitaciones y una mínima parte de las municipalidades manifestó que no se les presenta ningún tipo de dificultad en la ejecución de las capacitaciones.

#### 4.3.10. Diversidad de dificultades que se presentan en la ejecución de las capacitaciones en las alcaldías del departamento de San Vicente.

La figura 22 muestra el tipo de dificultad que presentan las municipalidades en cuanto a la ejecución de las capacitaciones del recurso humano.

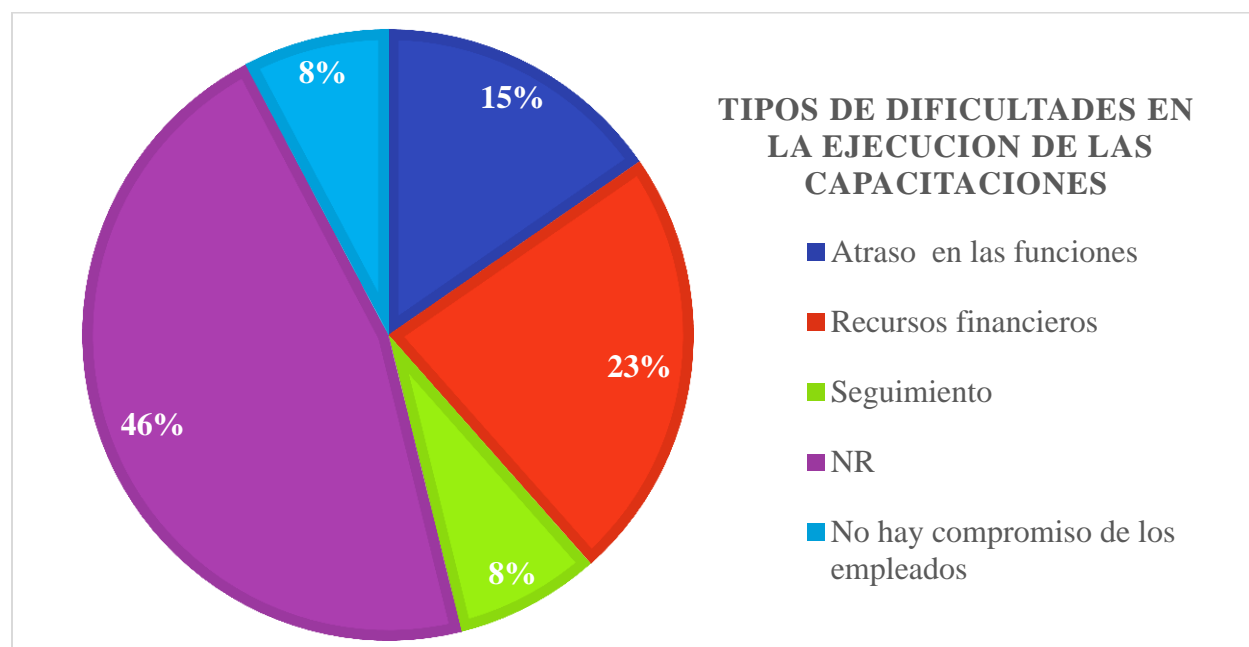


Figura 22. Tipos de dificultades que se presentan en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

En relación al apartado anterior de las dificultades para ejecutar las capacitaciones, las instituciones que respondieron afirmativamente que presentan dificultades en la ejecución de las capacitaciones, de estas el 46% de las instituciones que respondieron que no cuentan con ningún tipo de dificultad, el 23% respondió que los recursos financieros son los que afectan la ejecución de las capacitaciones, el 15% por atrasos en las funciones correspondientes al área de trabajo, el 8% manifestó que la dificultad presentada es que no hay compromiso por parte del empleados y un 8% manifestó que el seguimiento es una dificultad que impide la realización de las capacitaciones del recurso humano.

Al analizar los datos anteriores se identifican los obstáculos que son considerados por la mayoría de municipalidades en cuanto a la ejecución de las capacitaciones, como lo es la falta de compromiso de los empleados, los atrasos en las funciones encomendadas, los recursos financieros necesarios y el seguimiento de las capacitaciones.

#### 4.4. Evaluación de las Capacitaciones

La evaluación de la capacitación es fundamental para lograr el desarrollo del capital humano; a través de ella se logra tener una retroalimentación útil, para la consecución de los objetivos de aprendizaje del personal dentro de la institución.

##### 4.4.1. Estudio de factibilidad previo a desarrollar las capacitaciones.

Para implantar las capacitaciones es necesario que las municipalidades realicen un estudio de factibilidad previo a realizarlas, obteniendo así:

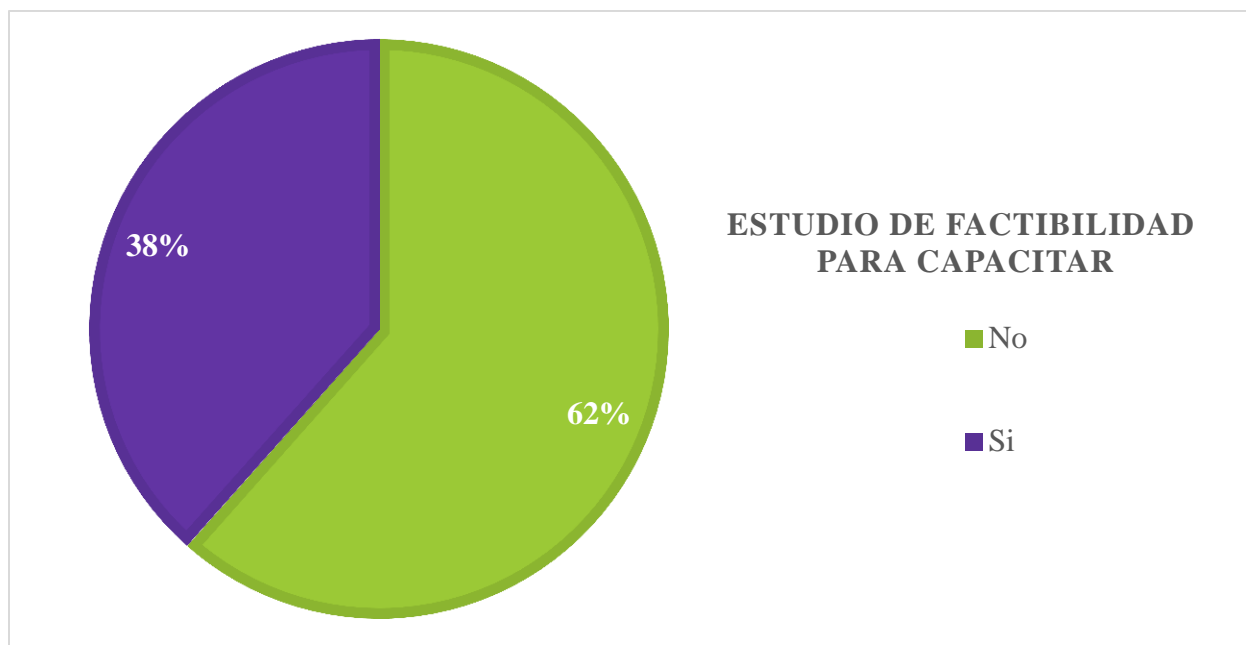


Figura 23. Estudio de factibilidad previo a realizar capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

De acuerdo a la figura anterior se muestra que el 62% respondió que para el desarrollo de las capacitaciones no realizan estudios en cuanto a la factibilidad y el 38% de las alcaldías encuestadas si realizan algún tipo de estudio de factibilidad previo a la realización de las capacitaciones.



Al analizar la información colectada se identifica que la mayoría de las municipalidades encuestadas no realizan un estudio de factibilidad previo a realizar capacitaciones; ya que las capacitaciones son invitaciones que llegan a las municipalidades y una minoría respondió que si realizan estudios para ver la factibilidad de realización de las capacitaciones.

#### 4.4.2. Persona encargada de elaborar la evaluación del aprendizaje.

En la siguiente figura se presenta la persona encargada de evaluar el aprendizaje del recurso humano capacitado de las municipalidades del departamento de San Vicente.

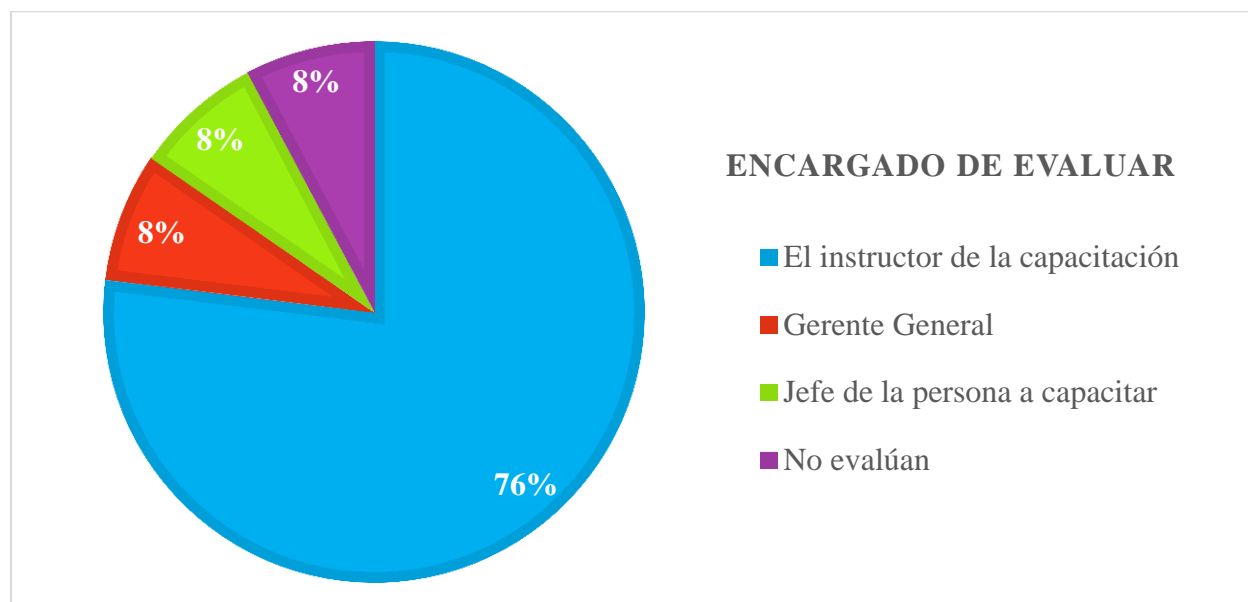


Figura 24. Encargado de evaluar el aprendizaje del recurso humano capacitado de las municipalidades del departamento de San Vicente.

De acuerdo a la información recolectada, el 76% manifiesta que la persona encargada de elaborar la evaluación del aprendizaje del personal capacitado es el instructor que da la capacitación, el 8% de las alcaldías respondieron que el jefe de la persona capacitada es el encargado de realizar la evaluación respectiva, el 8% no realizan evaluaciones del aprendizaje y el 8% manifestó que es el gerente general quien es el evaluador.

Al analizar los datos obtenidos la mayoría de las municipalidades respondieron que el encargado de evaluar las capacitaciones es el instructor que da la capacitación, en una minoría respondió que el jefe de la persona capacitada y el gerente general; de igual manera otra parte de las municipalidades no realizan evaluaciones de aprendizaje. Sin embargo, la evaluación debería estar a cargo del jefe de la persona que ha sido capacitada o encargado del recurso humano de las municipalidades.

#### 4.4.3. Tipos de metodologías utilizadas para evaluar las capacitaciones.

En la siguiente figura se muestran las metodologías de evaluación de las capacitaciones utilizadas por las municipalidades del departamento de San Vicente.

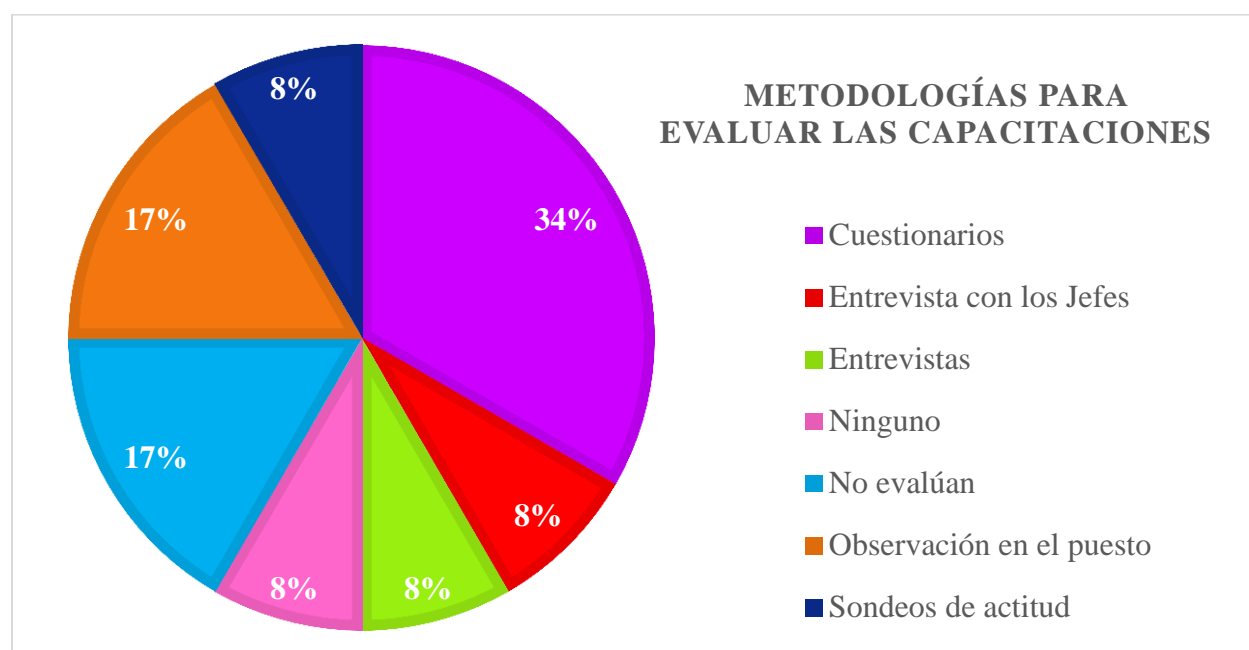


Figura 25. Metodología de evaluación del aprendizaje del recurso humano capacitado de las municipalidades del departamento de San Vicente.

Según los datos obtenidos, el 34% de las alcaldías respondieron que el método que realizan para evaluar las capacitaciones es a través de cuestionarios para identificar el efecto ocasionado después de ser capacitado, el 17% realizan la observación en el puesto, en cambio otro el 17% de las alcaldías respondieron que no evalúan las capacitaciones, el 8% entrevistas con la persona capacitada, 8% entrevistas con los jefes del personal capacitado y el 8% ninguna metodología.

Al analizar la información obtenida la metodología que utilizan la mayoría de municipalidades para evaluar las capacitaciones es por medio de cuestionarios realizados al personal capacitado, para determinar si adquirió los conocimientos requeridos.

De igual manera en una minoría respondieron que realizan sondeos de actitud, entrevistas, observación en el puesto, entre otros medios.

#### **4.4.4. Después de recibir capacitación se refleja mejor desempeño en las funciones asignadas.**

De acuerdo a los datos recolectados, el total de las municipalidades encuestadas respondieron que si se refleja un mejor desempeño en la ejecución de las labores encomendadas a cada persona luego de haber recibido capacitaciones, representado así el 100% de la población encuestada.

Por consiguiente, es lo que se busca al impartir las capacitaciones que el personal este empoderado en su trabajo.

#### 4.4.5. Como detectan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se presenta las formas por los cuales se detectan si se cumplieron los objetivos planteados en las capacitaciones de las municipalidades del departamento de San Vicente.

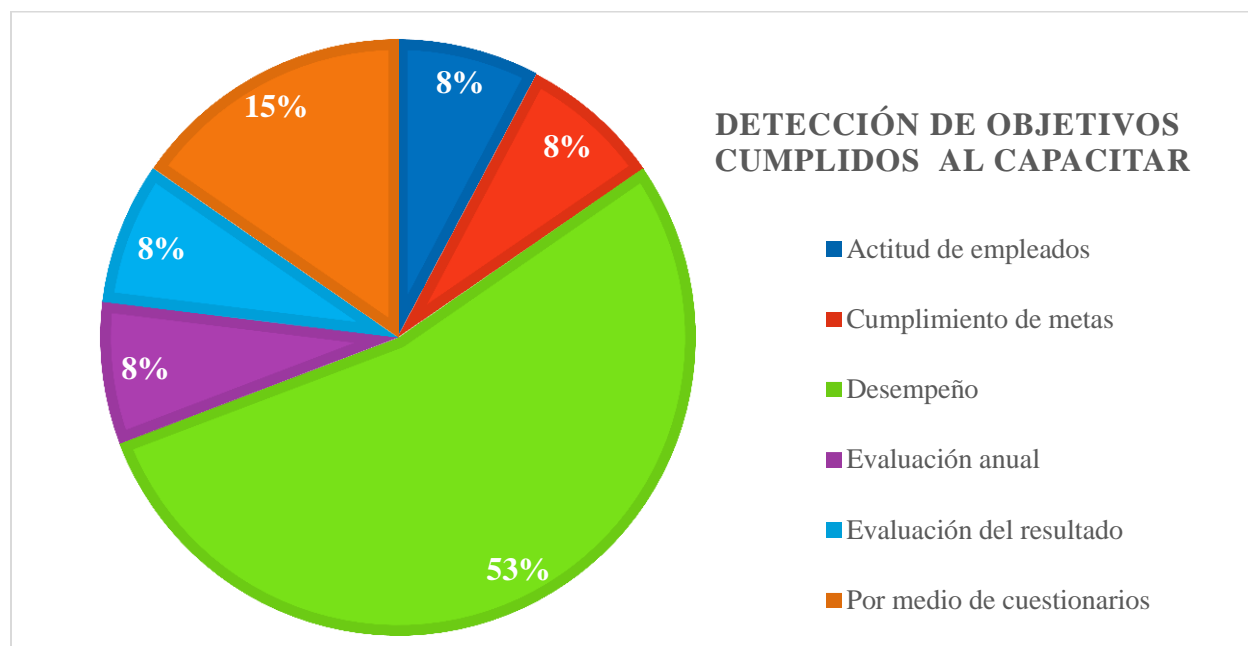


Figura 26. Medios que determinan el cumplimiento de los objetivos planteados al culminar el proceso de capacitación de las municipalidades del departamento de San Vicente.

Según los resultados obtenidos el 53% de la población encuestada manifestó que el desempeño de los trabajadores, es la forma para detectar si los objetivos planteados se cumplieron, el 15% por medio de cuestionarios, el 8% por medio de la evaluación anual que realizan, el 8% por medio de la evaluación de los resultados, el 8% por el cumplimiento de metas y el 8% la actitud del personal es la forma que utilizan para determinar si los objetivos planteados se cumplieron.

Al analizar la información se identifica, que las municipalidades para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados lo realizan por medio del desempeño de los trabajadores; otra parte manifestó que realiza evaluaciones anuales, cuestionarios, cumplimiento de metas y actitud que presenta los trabajadores municipales.

#### 4.4.6. Aspectos evaluados después de capacitar al personal.

En la siguiente figura se presenta los aspectos que son evaluados después que el recurso humano ha recibido capacitación en las municipalidades del departamento de San Vicente.

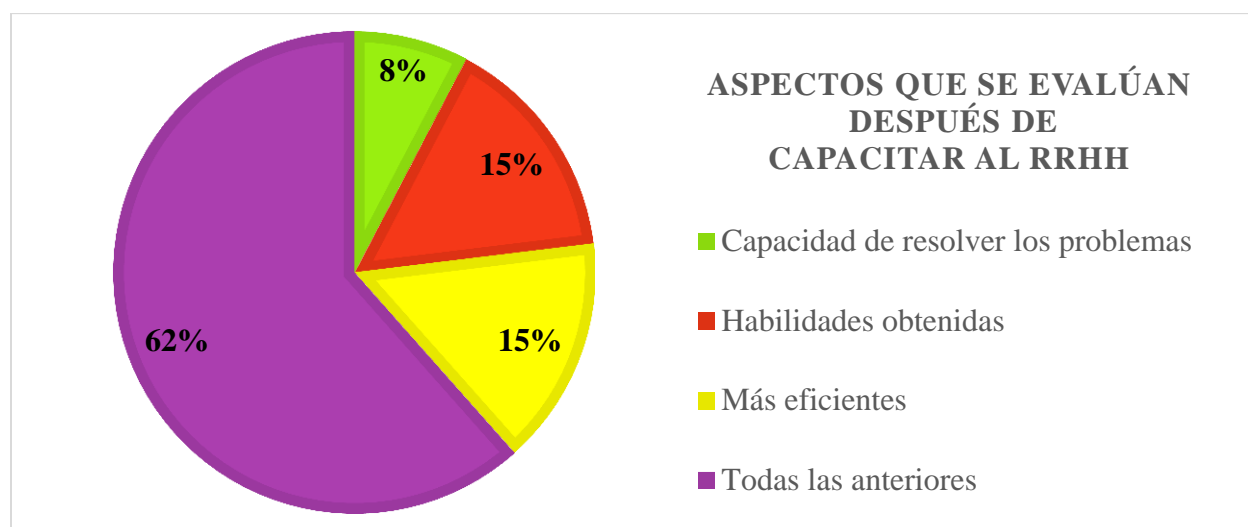


Figura 27. Aspectos que son evaluados al personal capacitados en las municipalidades del departamento de San Vicente.

De acuerdo al figura se muestra que el 62% manifestó que todas las opciones plateadas como la capacidad de resolver problemas, habilidades obtenidas y eficiencia son los aspectos considerados en la evaluación de las capacitaciones; el 15% las habilidades obtenidas, un 15% respondió que la eficiencia es el aspecto que se refleja en la evaluación respectiva y el 8% respondió que la capacidad de resolver problemas es uno de los aspectos que se consideran en la evaluación luego que fue capacitado el personal.

Al analizar la información se identifica que la mayoría de municipalidades, para evaluar al personal toma en cuenta los aspectos como capacidad de resolver problemas, habilidades obtenidas y eficiencia.

#### 4.4.7. Relaciones laborales después de ser capacitado.

Se presenta la calificación otorgada a las relaciones laborales en las municipalidades del departamento de San Vicente.

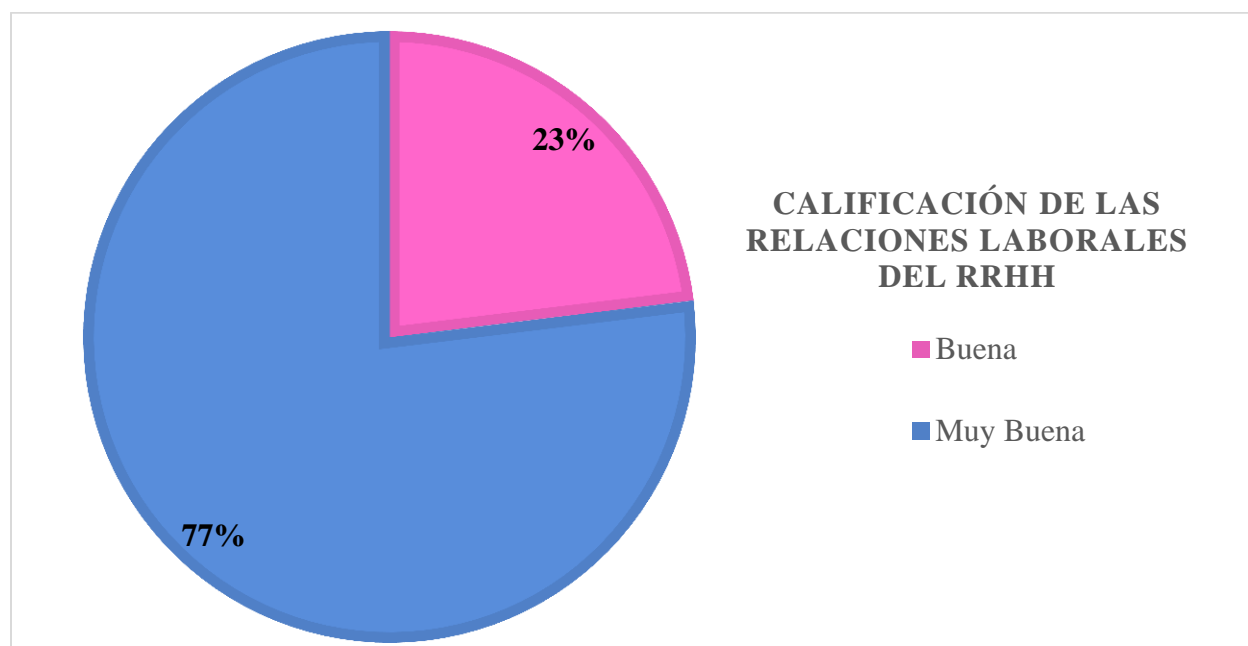


Figura 28. Calificación de las relaciones laborales del personal al ser capacitado en las municipalidades del departamento de San Vicente.

Según los datos recolectados las calificaciones otorgadas a las relaciones labores después de recibir capacitaciones son: el 77% establece una calificación muy buena y el 23% respondió que la calificación otorgada a las relaciones laborales eran buenas. Por lo tanto, la mayoría de municipalidades otorga una calificación muy buena a las capacitaciones y la contra parte respondió que la calificación era buena.

**4.4.8. Los procesos son eficientes después de recibir las capacitaciones.**

Según la información colectada de las encuestas suministradas a las alcaldías del departamento de San Vicente el 100% considera que después de recibir capacitaciones los procesos son eficientes pero en un corto periodo, posteriormente el rendimiento laboral baja y los procesos tienden a disminuir su eficiencia. Por ello, es necesario buscar los mecanismos para mantener al personal laborando satisfactoriamente.

**4.4.9. Existencia de expediente por empleado.**

Según los datos recolectados el 100% de la población encuestada manifestó tener el expediente personal, en el cual se le anexa los reconocimientos como diplomas que son otorgados luego de la culminación de las capacitaciones, los cuales les servirán para futuras oportunidades que se le presenten como lo son ascensos, aumentos de salario, entre otros.

## **4.5. Conclusiones**

Las conclusiones de la investigación de campo realizadas en las 13 municipalidades del departamento de San Vicente, se presentan tomando en consideración los principales elementos que sustentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

### **4.5.1. Planificación de las Capacitaciones**

- Las alcaldías del departamento de San Vicente, afirman que capacitan al recurso humano que labora en ellas; sin embargo, las capacitaciones no son de manera planificada, ya que estas atienden solicitudes de instituciones públicas, privadas, ONG's, empresas, etc; para tratar sobre un tema o área específica; las cuales son adaptadas por las municipalidades de acuerdo a las necesidades que se presentan en el momento.
- En las municipalidades del departamento existe una diversidad de encargados del recurso humano, como auxiliar de secretaría, secretaría municipal, síndico, gerente general y jefe de recursos humanos; cabe mencionar que presentan debilidades en los procesos de capacitación, ya que en algunos casos los encargados realizan los procesos de manera empírica y su profesión no están de acorde a los requerimiento del puesto para la efectiva administración del recurso humano.
- Las alcaldías del departamento dicen presupuestar las capacitaciones; sin embargo, las ven como un gasto no prioritario, ya que cuentan con el apoyo de instituciones como INSAFORP, COMURES, CAMARA DE COMERCIO, FEPADE, etc., para realizarlas.



#### **4.5.2. Implementación y Ejecución de las Capacitaciones**

- Las comunas optan por capacitar al personal fuera de las instituciones, debido a que el personal se concentra más en los temas que se les imparten y además el desarrollo de las capacitaciones no son interrumpidas por terceros.
- En las municipalidades los empleados muestran una actitud eficiente al recibir las capacitaciones; esto da como resultado un mejor desempeño en la realización de sus actividades de laborales. No obstante hay empleados que muestran un rendimiento bajo ya que se distraen y se muestran apáticos en los temas impartidos.
- Los encargados del recurso humano de las alcaldías afirma no tener dificultad en la implementación de las capacitaciones, sin embargo, para algunos encargados manifestaron que se les dificulta desarrollarlas debido a los escasos recursos financieros que poseen.

#### **4.5.3. Evaluación de las Capacitaciones**

- Los encargados del recurso humano de las municipalidades afirman que se refleja un mejor desempeño en la ejecución de funciones por parte del personal una vez ha sido capacitado; sin embargo, conforme pasa el tiempo el rendimiento en la ejecución de labores disminuye, ya que no cuentan con planes de capacitación continua para el personal de las municipalidades como lo establece la ley.

- Las municipalidades expresaron que es más conveniente que el encargado de evaluar el aprendizaje de las capacitaciones sea el instructor que imparte las capacitaciones.
- Las alcaldías del departamento de San Vicente, cuentan con el expediente por empleado, sin embargo no lo tienen de acuerdo como lo estipula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en cuanto al registro de las capacitaciones.

#### **4.6. Recomendaciones**

Las recomendaciones han sido elaboradas en base a las conclusiones anteriormente presentadas. En donde quedaran a juicio de las municipalidades considerarlas para implementarlas, ya que estas contribuirán a superar las debilidades observadas en la investigación.

##### **4.6.1. Planificación de las Capacitaciones**

- Es necesario que las municipalidades del departamento de San Vicente planifiquen las capacitaciones de manera permanente para el personal, tal como se establece en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, así mismo, es necesario que estas, se implementen para obtener un mejor desempeño laboral del personal y el plan deberá de ponerse en práctica y posteriormente habrá que actualizarlo periódicamente.
- En las alcaldías del departamento de San Vicente, es necesario que exista un compromiso por parte de los encargados del recurso humano, para darle seguimiento a los planes que se creen para beneficio del personal. Ya que en algunas comunas hay encargados que atienden varias funciones.
- Es necesario que las alcaldías reconozcan que las capacitaciones no son un gasto sino una inversión y una responsabilidad que se verá reflejada en el desempeño del recurso humano de las municipalidades.

#### **4.6.2. Implementación y Ejecución de las Capacitaciones**

- Es recomendable que las alcaldías cuando capaciten a su personal lo hagan fuera de la institución para propiciar un clima sin interrupciones que permita el mejor aprovechamiento de este; así mismo el desarrollo de estas servirá como incentivo al personal para asistir a las capacitaciones más motivados.
- La planificación de las capacitaciones deberán de realizarse de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo y los requerimientos del personal de esta manera se tendrá un desempeño laboral optimo donde el recurso humano se sienta identificado con su trabajo.
- Se sugiere a las comunas gestionar las capacitaciones con instituciones que brindan apoyo como INSAFORP, ISDEM, Instituciones Públicas y Privadas, entre otras. Para que las capacitaciones no generen altos costos y sean especializadas los temas a tratar.

#### **4.6.3. Evaluación de las Capacitaciones**

- En las municipalidades se debe de capacitar constantemente al recurso humano para que el personal se mantenga motivado y mantenga su ritmo de trabajo eficientemente, para ello es necesario que las municipalidades realicen e implementen los planes de capacitación.

- Es necesario que los encargados del recurso humano de las alcaldías evalúen el aprendizaje del personal capacitado, para determinar el grado de conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones, posteriormente hacer evaluaciones periódicas para determinar el desempeño en sus funciones. Ya que a través de la evaluación se determinara si la capacitación a cumplido con su objetivo o si será necesaria buscar otro método para que el personal sea competitivo.
- Las capacitaciones de los empleados deben de registrarse en un expediente personal, en el registro municipal de la carrera administrativa municipal, así mismo en el registro nacional de la carrera administrativa municipal, como lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; ya que las municipalidades carecen de la implementación de esta ley. Queda de manifiesto que las alcaldías deberán de empoderarse de las leyes que actualmente se apliquen.

## **Capítulo V. Propuesta de Plan de Capacitación para la Alcaldía Municipal de Apastepeque, Departamento de San Vicente**

Analizando los resultados obtenidos en relación a las necesidades de capacitación de las 13 municipalidades del departamento de San Vicente, se propone un Plan de Capacitación para el personal de la alcaldía municipal de Apastepeque, departamento de San Vicente.

El plan se ha elaborado considerando las necesidades reflejadas al momento de realizar la investigación en la comuna, teniendo como característica principal la flexibilidad, en función de que se puedan incluir nuevos cursos o se modifiquen los contenidos propuestos de acuerdo a los cambios que se presenten en la institución.

El plan ha sido estructurado considerando los elementos del proceso de capacitación que plantea Chiavenato, los que se detallan a continuación:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación, se realizó tomando en cuenta los tres tipos de sistemas que son: sistema organizacional, sistema de capacitación y sistema de adquisición de habilidades.
- Planes y programas de capacitación para atender las necesidades detectadas en el diagnóstico, donde se presenta la validación de las temáticas propuestas.
- Plan de capacitación de la Alcaldía Municipal de Apastepeque, el cual incluye introducción, objetivos, importancia, alcance, beneficios, políticas, normas, metodología, recursos (humanos, materiales, financieros), programa de capacitación, cronograma y presupuestos.

- Implementación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados.

Es importante recalcar que el plan propuesto podrá ser utilizado por las municipalidades del departamento de San Vicente, para la elaboración de sus respectivos planes de capacitación de acuerdo a las necesidades específicas que cada comuna presente.

### **5.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Apastepeque**

El diagnóstico permitió conocer las necesidades de capacitación de cada una de las áreas de la comuna y sobre todo priorizar las necesidades de capacitación sobre diferentes tópicos de interés para las áreas, así como temas de conocimiento general del personal, que deben ser incluidos en el plan de la municipalidad, que conlleve al mejoramiento del desempeño laboral de los empleados.

Para la determinación de las necesidades de capacitación es necesario que se estudien a profundidad los tres niveles de análisis, para obtener un mejor panorama de la situación actual de la institución.

#### **5.1.1. Descripción de la Situación Actual Según el Diagnóstico**

Para determinar la situación actual de las necesidades de capacitación en la alcaldía, se tomó en cuenta los tres niveles de análisis que son:

- **Primer Nivel: Análisis de toda la organización o sistema organizacional**, en este sistema se analiza a la institución como un todo, es decir partiendo de la estructura organizacional definida (ver anexo 4), misión y visión (ver anexo 5), la comuna en su misión establece que administra recursos financieros y humanos apegados al marco legal vigente y presta servicios de calidad con eficiencia y eficacia, así mismo la comuna para su administración tiene manuales que guían el trabajo de los empleados, posee reglamento interno de trabajo los cuales deben ser de conocimiento del personal, lleva a cabo proyectos sociales como el proyecto de agua potable a las comunidades, etc. En este sentido es necesario que se elaboren planes de capacitación para contar con el personal calificado y darle cumplimiento a la misión de la institución.

Al consultarles sobre la existencia de inconvenientes en las unidades, la mayoría expreso sobre el desconocimiento de los procesos, por ejemplo en catastro, la lectura de balances de los contribuyentes, elaboración de balances, llenado de fichas; además la aplicación de leyes en cuanto a los asuntos de Tesorería, Unidad Administrativa Tributaria Municipal, Contabilidad y Registro Familiar, entre otros, como la falta de redacción y ortografía de documentos.

Así mismo es necesaria la socialización del código municipal y las diferentes leyes que les competen a los empleados públicos municipales. Dada esta situación es necesario reforzar los conocimientos de los empleados para superar los errores que se den en el desempeño de sus labores cotidianas, en donde radica la necesidad de la implementación de planes de capacitaciones. Así mismo la municipalidad cuenta con los recursos financieros para la ejecución de las capacitaciones.



- **Segundo Nivel: Análisis de los recursos humanos o sistema de capacitación,** para el análisis se tomó en cuenta la opinión de las jefaturas de la alcaldía, cada una de ellas dio a conocer aspectos importantes tales como: La mayoría de capacitaciones impartidas a los empleados son a través de convocatorias de otras instituciones.

Otro punto importante es que, en la comuna no existe un método específico para medir el desempeño laboral, sino que se basan en el cumplimiento de las tareas asignadas y en la elaboración de informes. Sin embargo, el Gerente General considera que el desempeño del personal es bastante bueno, también manifestaron que existe personal con debilidades por superar en relación a sus puestos de trabajo.

En algunas unidades existe sobrecarga de trabajo, esto se evidencia ya que solo una persona está a cargo de realizar varias funciones. Así mismo, se observó el comportamiento de los empleados a simple vista todo parece desarrollarse de la mejor manera en sus puestos de trabajo, también muestran una actitud positiva. Sin embargo, emitieron opiniones diversas, sobre el desempeño del personal así como la atención que se brinda al usuario, ya que en ocasiones los estados de ánimos del personal varían. Este sentir del personal hacia su trabajo, puede influir en la efectividad de su desempeño, por lo que se hace relevante trabajar en la ejecución de capacitaciones de tipo motivacional, que involucren temas que contribuyan a desarrollar y mantener un ambiente armónico, tanto para el personal como para los usuarios.

Por otra parte, los encargados del personal expresaron ver con expectativa, contar con un plan de capacitación debidamente estructurado. Existen muchos recursos en la municipalidad que puedan facilitar el desarrollo de las capacitaciones porque cuentan con un salón de usos múltiples y mobiliario adecuado para el desarrollo de las capacitaciones. Sin embargo, mencionaron que el desarrollarlas en la alcaldía con lleva a una serie de interrupciones que impiden el aprendizaje de la persona.

- **Tercer Nivel: Análisis de las operaciones y tareas o sistema de adquisición de habilidades**, tomando en cuenta la opinión de los jefes de cada unidad, quienes dieron a conocer aspectos importantes sobre el sistema de adquisición de habilidades para el personal el cual no ha sido desarrollado por la comuna y que se puede solventar a través de acciones de capacitación que permitan reforzar los conocimientos y habilidades del personal. Debido a que en el desarrollo de la investigación se encontró que ciertos cargos son ocupados por personas con baja escolaridad, en otros casos su profesión no está acorde al área que desempeña. Estos tipos de situaciones se dan por la naturaleza de la institución, ya que los cargos son asignados de acuerdo a la ideología política de los administradores del momento. Esto da origen a que el personal que labora en la comuna no tenga el perfil adecuado para el puesto de trabajo que desempeña, obligando a la municipalidad tenga programas permanentes de inducción y capacitación para el personal de la comuna, de esta manera podrán desarrollar o perfeccionar las habilidades que se requieran en los puestos de trabajo. Por ejemplo en la unidad de proyectos, se contrata personal eventualmente por ello es necesario instruirlos en la correcta utilización del equipo y maquinaria que se utiliza para la ejecución de proyectos.

Expresaron estar de acuerdo con la elaboración del plan de capacitación, encaminado a mejorar el desempeño de los empleados de la municipalidad y de acuerdo a las necesidades identificadas por los jefes de las unidades de la municipalidad.

Los temas que se presentan en la tabla 2, se obtuvieron a través de entrevistas realizadas a los jefes de las unidades de trabajo de la municipalidad, ya que son ellos los conocedores las necesidades de capacitación del personal de la comuna, estos temas son necesarios para que los empleados puedan reforzar sus conocimientos, el impartirlos contribuirá en su desenvolvimiento en los puesto de trabajo.

**Tabla 2**

*Temáticas de capacitación propuestas por los jefes de unidad de la alcaldía municipal de Apastepeque*

Nº	UNIDADES	TEMÁTICAS
1	Recursos Humanos	Administración y Desarrollo del Recurso Humano. Inteligencia motivacional. Adaptación al cambio.
2	Tesorería	Conciliaciones Bancarias. Aspectos tributarios. Atención al usuario.
3	Contabilidad	Presupuestos.
4	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.	Informática. Trabajo en equipo. Técnicas de redacción de documentos.
5	Proyectos	Adaptación al cambio. Técnicas de redacción de documentos.
6	Unidad Administrativa Tributaria Municipal	Estados de cuenta. Balances. Finanzas.
7	Catastro	Lectura de balances. Elaboración de balances. Atención al usuario.
8	Cuentas Corrientes	Atención al usuario. Actualización del sistema. Trabajo en equipo.
9	Estado del Registro Familiar	Leyes relacionadas con en el registro del estado familiar. Ley del nombre de la persona natural.
10	Unidad de la Mujer	Relaciones interpersonales. Comunicación.
11	Unidad de la Niñez y la Adolescencia	Liderazgo. Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA).
12	Unidad de Transporte	Controles administrativos. Adaptación al cambio.
13	Deportes	Trabajo en equipo. Liderazgo.
14	Medio Ambiente	Liderazgo comunitario. Educación ambiental.
15	Turismo	Creación de perfiles de proyectos. Logística.
16	Promoción Social	Desarrollo local. Formulación de proyectos. Trabajo en equipo.

Fuente: Equipo investigador con información obtenida por los jefes de las unidades de la Municipalidad de Apastepeque.

## **5.2. Planes y Programas de Capacitación para Atender las Necesidades**

Después del análisis realizado, se hace la elección y prescripción de los medios de tratamiento para fortalecer las necesidades señaladas en el diagnóstico.

Una vez identificadas las diferentes necesidades de capacitación, estas deberán ser priorizadas tomando en cuenta que no todos los temas solicitados o resultantes del estudio realizado, implican necesidades reales o prioritarias para mejorar el desempeño de los empleados de la municipalidad.

Por otra parte, es importante mencionar que algunos de los temas se pueden plantear de manera general, considerando que se pueden ofrecer títulos y temáticas diferentes, pero acorde a las necesidades presentadas. Una vez presentado el listado de las capacitaciones resultantes del diagnóstico de necesidades se procede a la validación respectiva, la cual se realizó con la ayuda del encargado de la Gerencia General de la municipalidad.

También se presenta la tabla 3 de referencia de nombres de las unidades de la municipalidad en las cuales las unidades están representadas por “U”, para efectos de lectura sobre la validación de los temas de capacitación en la tabla 4.

**Tabla 3***Referencias de nombres de las Unidades de la Municipalidad.*

<b>SIGLAS</b>	<b>UNIDADES</b>
D1	Recursos Humanos
U2	Tesorería
U3	Contabilidad
U4	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
U5	Proyectos
U6	Unidad Administrativa Tributaria Municipal
U7	Catastro
U8	Cuentas Corrientes
U9	Estado del Registro Familiar
U10	Unidad de la Mujer
U11	Unidad de la Niñez y la Adolescencia
U12	Unidad de Transporte
U13	Deportes
U14	Medio Ambiente
U15	Turismo
U16	Promoción Social

*Fuente:* Datos obtenidos del organigrama institucional de la municipalidad.

En la tabla 4, se presenta el listado de nombres de las unidades de la municipalidad en referencia a las temáticas para la validación de las capacitaciones.

**Tabla 4**

*Validación de temas de capacitación por parte de las instituciones capacitadoras*

Nº	TEMAS	U.1	U. 2	U.3	U.4	U.5	U.6	U.7	U.8	U.9	U.10	U.11	U.12	U.13	U.14	U.15	U.16	TOTAL
1	Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.	X																1
2	Liderazgo personal y autoconocimiento.	X										X		X				3
3	Nuevas tendencias de redacción.				X	X												2
4	Reclutamiento, Selección y Contratación de R.H.	X																1
5	Atención al ciudadano.	X	X					X	X									4
6	La ética y las competencias del servidor público.	X																1
7	Trabajo en equipo.	X			X				X					X			X	5
8	Finanzas, contabilidad y auditoría.			X														1
9	Recaudación y custodia de fondos.						X											1
10	Gestión presupuestaria municipal.			X														1
11	Gestión financiera municipal.			X														1
12	Tesorería: Procesos Administrativos		X				X											2
13	Contabilidad Municipal: Procesos Administrativos			X														1
14	Fondo circulante / Caja Chica.		X															1
15	Principios, y fundamentos y práctica de Word 2010.				X													1
16	Diseño y Gestión de Proyectos					X										X	X	3
17	Curso de Derechos Humanos y LEPINA											X						1
18	Desarrollo Local Sostenible														X		X	2
19	Educación Medio Ambiental														X			1
20	El medio ambiente: Medio físico y Medio social														X			1
21	Aplicación de herramientas para la gestión ambiental														X			1
22	Consideraciones generales: Formas de organización y participación																X	1
23	Medios de comunicación para la promoción social																X	1
24	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
25	Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.		X	X			X	X										4
26	Higiene y Seguridad Ocupacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
27	Ley de Administración y Contrataciones				X													1

*Fuente:* Elaborado por el equipo investigador con información seleccionada por el Gerente General de la Alcaldía de Apastepeque.

### **5.2.1. Análisis de la Validación de las Temáticas**

Una vez conocidos los tópicos de interés del personal, se procedió a buscar en las diversas empresas proveedoras de capacitación los temas relacionados a las temáticas propuestas por las jefaturas de la municipalidad (ver anexo 11). Identificadas los nombres de capacitación bajo los cuales las empresas los imparten, se obtuvo un listado de temas a capacitar (Ver anexo 6). Posteriormente, se llevó a cabo la validación de temas, la cual estuvo a cargo del Gerente General de la municipalidad (Ver tabla 4).

Los temas de la tabla 4; han sido presentados por cada unidad, es decir, según los temas expuestos por los jefes, en las entrevistas. Como se puede observar, las capacitaciones que denotan más demanda o que son necesarias impartirlas como prioridad para toda la institución son la de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM), puesto que es necesario que todo servidor público conozca sus deberes, así como, derechos que la ley ampara, otro tema a petición es el de Higiene y Seguridad Ocupacional, es necesario que las instituciones mantengan al personal instruido en este tema, no solo para los que trabajan operando maquinarias o tren de aseo sino de manera general, ya que hay que estar preparados para cualquier contingencia que se pueda dar.

Además un tema relevante para el personal es el de trabajo en equipo, para varios es importante que se imparta ya que se fomenta el compañerismo, existe un mejor ambiente laboral y se obtienen resultados beneficiosos para toda la institución. Otra temática de interés es la atención al ciudadano o usuario de los servicios que brinda la municipalidad, es de sumo interés ya que como institución de carácter pública, deberá estar instruida debidamente en esta área,



para atender a la población que requiera de sus servicios con amabilidad, respeto, rapidez en la atención, un ambiente agradable y cómodo. Así mismo, se ve en la necesidad de reforzar en cuanto a la Ley de la Administración Financiera del Estado, ya que la municipalidad opera con fondos estatales y es necesario que las operaciones se realicen con lineamientos que se disponga en la Ley.

Así mismo, el tema de liderazgo personal y autoconocimiento, es importante que el personal se conozca así mismo, para sacar provecho de sus fortalezas y minimizar las debilidades que posean, solo conociéndose, podrían ser excelentes líderes para los que tienen a su cargo. Otras tres unidades ven necesario ampliar sus conocimientos en la Gestión y Diseño de Proyectos, ya que a la alcaldía se le presentan oportunidades de aplicar en concursos o proyectos de beneficios a las comunidades.

Las tendencias de redacción, es otro punto a tratar sobre todo para la redacción de documentos, cartas, entrega de informes, es un tema que concierne a la mayoría de empleados. Así mismo es necesario conocer sobre los procesos administrativos para el desarrollo de sus funciones, no obstante este tema concierne a varias unidades de la comuna. El desarrollo local, es un tema que está tomando mucha relevancia en el medio por ello es bien visto conocer más sobre este tema para tomar medidas para el desarrollo del municipio.

En cuanto a las demás temáticas expuestas, estas atenderán necesidades específicas de cada unidad de trabajo de la municipalidad. Sin embargo hay temas que podrían ser impartidos para varias unidades, ya que contienen temas de interés general.

El plan garantiza un mejor desempeño del personal al capacitarse en las necesidades detectadas además se incluye un listado de instituciones proveedoras de capacitación (ver anexo 14), en donde el encargado del recurso humano de la comuna deberá estar en constante comunicación para la realización de las capacitaciones.

### **5.3. Plan de Capacitación para el Personal de la Municipalidad de Apastepeque**

#### **5.3.1. Introducción**

El capacitar al personal de las alcaldías es de suma importancia para el logro de metas y objetivos, así mismo, para el cumplimiento de que la Ley de la Carrera Administrativa Municipal manda. En vista de las necesidades que demanda el personal, es necesario que estos posean los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para laborar con máximo desempeño en los puestos de trabajo.

Por lo anterior mencionado, se propone el presente plan de capacitación, para el recurso humano de la Alcaldía Municipal de Apastepeque.

El plan ha sido elaborado partiendo de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que fue realizado por medio de las entrevistas dirigida a los jefes de cada unidad que conforma la municipalidad, la cual contiene una serie de elementos elaborados para la obtención de información sobre las capacitaciones que se han llevado a cabo y las que sugieren implementarse.

En el presente plan se tomaron en cuenta instituciones como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL) para impartir capacitaciones a la municipalidad, mediante el apoyo financiero del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), ya que las instituciones gozan de este beneficio al ser cotizante de la entidad.

Es importante destacar que la propuesta contiene: objetivos, importancia, alcance, beneficios, políticas y normas relativas al plan de capacitación. Además se describe la metodología para su implementación, así como también los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para su ejecución, su implementación y evaluación.

En el contenido del plan propuesto, se plasman los dieciocho ítems a tratar cada uno con su tema y contenido a desarrollar, el objetivo que se busca, el tiempo de duración y su ejecución, todo lo mencionado se refleja en el cronograma para su realización.

## **5.3.2. Objetivos**

### **5.3.2.1. Objetivo General**

- Desarrollar capacitaciones para que los empleados adquieran habilidades, actitudes y conocimientos que les permitan un rendimiento óptimo en su desempeño laboral dentro de la Municipalidad de Apastepeque.

### **5.3.2.2. Objetivos Específicos**

- Socializar el plan de capacitaciones con el recurso humano de la alcaldía municipal de Apastepeque en el año 2017.
- Implementar capacitaciones en cada área de la municipalidad según las necesidades detectadas en el diagnóstico.
- Mantener el plan de capacitaciones de la municipalidad actualizado y corregido anualmente para superar las deficiencias presentadas.
- Ejecutar el plan de capacitaciones para el personal de la municipalidad al menos un 50% a octubre de 2017.

### **5.3.3. Importancia**

Se dice que en la nueva era el elemento primordial de toda organización está conformado por el recurso humano, ya que ellos desarrollan todas las actividades laborales para que las instituciones alcancen sus objetivos, por ello las instituciones deben de contar con un personal altamente capacitado para el desempeño laboral. Ya que es fundamental para el éxito de toda organización o institución de cualquier índole.

Por lo anterior mencionado se plantea la importancia del presente Plan de Capacitación para la Alcaldía Municipal de Apastepeque; que busca el óptimo desempeño del personal en la comuna, el deseo de superación en su desempeño laboral y de igual forma conseguir los objetivos.

### **5.3.4. Alcance**

El Plan de Capacitación, está enfocado a cubrir las necesidades de capacitación necesarias para el desarrollo de tareas en los puestos de trabajo de la Alcaldía Municipal de Apastepeque del departamento de San Vicente. La propuesta incluye capacitaciones para las diferentes unidades y de competencia general, teniendo en cuenta los niveles estratégicos, jefaturas, puestos auxiliares y el nivel operativo.

Las capacitaciones serán brindadas por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

### **5.3.5. Beneficios**

La formación del personal favorece tanto al individuo como a la institución en este caso a la Alcaldía Municipal de Apastepeque; los beneficios que obtendrá por capacitar al personal se verán reflejados en los resultados siguientes:

- Aumento de la confianza y el desarrollo del empleado en su puesto de trabajo, así mismo, la superación personal del individuo.
- Contribuirá a un mejor conocimiento del personal identificando sus fortalezas y debilidades.
- Existencia de una especialización de conocimientos en cada área de trabajo y en todos los niveles de la municipalidad.
- Promover la identificación con los objetivos, y el logro de metas de la alcaldía.

### **5.3.6. Políticas**

Para la ejecución efectiva de las capacitaciones es indispensable la aplicación de políticas estratégicas que fomenten un orden para la realización de cada una de ellas. Lo que conlleva a facilitar la toma de decisiones para lograr un impacto positivo en la productividad de los empleados, para ello se establecen las siguientes políticas:

- El área de recursos humano deberá ser la encargada de mantener actualizado el plan de capacitaciones para que se le dé continuidad, superando las limitaciones que se hayan presentado y haciendo una mejora en el plan.

- La unidad de recursos humanos, tendrá la obligación de dar a conocer la existencia del plan de capacitación, divulgándolo por todos los medios a las diferentes jefaturas de la municipalidad.
- Mantener constante comunicación con las instituciones proveedoras de capacitación, especialmente las que trabajan con INSAFORP para aprovechar al ser cotizantes de dicha institución para no incurrir en costos elevados al planificar las capacitaciones.
- Las jefaturas de las unidades que conforman la comuna serán responsables de medir la productividad del personal después de ser capacitado para corroborar que las capacitaciones cumplan con el objetivo fijado.

### **5.3.7. Normas**

A manera que toda inversión programada en la planeación debe de sistematizarse normas necesarias para la implementación de las capacitaciones y lograr el considerable rendimiento individual y de la municipalidad. Se propone a continuación las siguientes normas:

- Deberá de haber una coordinación con el centro de formación que exige la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM).
- Llevar un registro en el expediente de cada empleado de todas las capacitaciones a las que asista.
- La unidad responsable deberá de llevar un control de asistencia de cada participante en cada capacitación.



- Llevar un control del presupuesto validado para aquellos cursos que requieren un costo adicional.
- El plan de capacitación podrá modificarse o adicionarse según como se les presente oportunidades o según la contingencia que surjan en gastos imprevistos a la municipalidad.
- Los participantes de las capacitaciones deberán presentarse en el lugar y hora señalada de forma puntual según la convocatoria de la capacitación.

### **5.3.8. Metodología**

La metodología a utilizar para el desarrollo de las capacitaciones es determinada por el tipo de Capacitación de Desarrollo de Carrera, que tiene como objetivo mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la institución puede diversificar sus actividades

La ejecución de cada capacitación, tendrá como objetivo brindar al empleado las herramientas necesarias que les permita mejorar sus habilidades y conocimientos para desempeñar mejor sus actividades; así como lograr un clima laboral agradable entre los mismos, que permita una mayor disposición y motivación hacia el trabajo.

### 5.3.9. Recursos para la Ejecución del Plan

Para el desarrollo del plan de capacitación es necesario tener en cuenta los recursos necesarios para su implementación.

#### 5.3.9.1. Recursos Humanos

El elemento humano para la ejecución del plan de capacitación como los facilitadores y beneficiarios se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Recursos Humanos*

<b>PROVEEDORES</b>
Coordinadores
Especialistas
<b>PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD</b>
Concejo Municipal
Gerencia General
Jefaturas
Auxiliares
Operarios

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

### 5.3.9.2. Materiales

Los recursos materiales disponibles por la municipalidad e institución capacitadora:

**Tabla 6**

*Materiales*

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>
1	Salón de Usos Múltiples
1	Casa Comunal
1	Sala de Consejo
1	Local (Institución capacitadora)
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>
25	Mesas
100	Sillas
1	Laptop
1	Retroproyector
1	Pizarra
1	Paleógrafo
<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>
5	Plumones
50	Bolígrafos
50	Lápiz
30	Marcadores
500	Páginas de papel bond tamaño carta
50	Libretas
50	Folder
5	Perforadores
50	Cartulina
50	Gafetes *
50	Diplomas *

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

\* Los gafetes y diplomas serán proporcionados por los facilitadores de la capacitación

### 5.3.9.3. Financieros

Los recursos financieros que se estiman para la ejecución de las capacitaciones se presentan a continuación:

**Tabla 7**

*Recursos Financieros*

<b>DETALLE</b>	<b>MONTO</b>
Inversión de Capacitación	\$ 2,159.84
Transporte	\$ 876.00
Sub-Total	\$ 3,035.84
Imprevistos (10%)	\$ 303.60
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$ 3,339.44</u></b>

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

### 5.3.10. Plan de Capacitación

El plan contiene las temáticas de acuerdo a las necesidades identificadas en el diagnóstico y se desarrollará a través de los dieciocho cursos siguientes:

**Tabla 8**

*Plan de Capacitaciones*

Curso	Nombre de la Capacitación	Nivel	Contenido Temático	Objetivo	N° de participantes	Horas
1	Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.	Gerencia G. y Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco conceptual.</li> <li>• Las emociones y el conflicto.</li> <li>• La negociación.</li> <li>• Inteligencia emocional aplicada a la negociación.</li> </ul>	Tomar consciencia de cómo afectan las emociones nuestro lenguaje en la solución de conflictos y aplicar la inteligencia emocional para lograr resolver conflictos positivamente.	16	16
2	Liderazgo personal y autoconocimiento	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El autoconocimiento como base.</li> <li>• La escalera de inferencias</li> <li>• Nuestras creencias o cómo se forman las creencias, hábitos y actitudes</li> <li>• ¿Cómo damos muestra de lo pensado?</li> <li>• El arte de saber escuchar – removiendo barreras</li> <li>• Competencias a desarrollar con la visión empresarial</li> </ul>	Consolidar una nueva experiencia de aprendizaje, fundamentada principalmente en la observación de nosotros mismos, que nos permitan acercarnos un poco más al proceso de autoconocimiento.	16	16

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación, con datos obtenidos de las diversas instituciones proveedoras de capacitación.

Curso	Nombre de la Capacitación	Nivel	Contenido Temático	Objetivo	N° de participantes	Horas
3	Nuevas tendencias de redacción.	Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Redacción y la Gramática</li> <li>• El lenguaje como medio de expresión</li> <li>• Cuestiones Gramaticales.</li> </ul>	Brindar los conocimientos necesarios para la redacción de documentos.	24	8
4	Gestión municipal humana	Jefaturas y auxiliares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al ciudadano.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Mediación y resolución de conflictos.</li> </ul>	Proveer los conocimientos y herramientas para el fomento de una actitud positiva y proactiva en la atención a los ciudadanos/as y el cumplimiento de metas y competencias municipales	40	30
5	Reclutamiento, selección y contratación de RR.HH.	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del RR.HH</li> <li>• Técnicas y herramientas de apoyo.</li> </ul>	Proveer de los conocimientos y herramientas para la ejecución adecuada del ciclo de la contratación.	2	20
6	Higiene y Seguridad Ocupacional.	Jefaturas y operarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de higiene en el trabajo</li> <li>• Medidas de seguridad en el trabajo</li> <li>• Diseño de un programa básico de higiene y seguridad ocupacional</li> </ul>	Promover la identificación y puesta en marcha de medidas de higiene y seguridad ocupacional	70	24
7	Marco regulatorio de la gestión financiera municipal.	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UACI)</li> <li>• Ley Financiera Municipal (AFI)</li> </ul>	Identificar las normas que regulan y orientan la gestión financiera pública municipal de El Salvador.	4	12

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación, con datos obtenidos de las diversas instituciones proveedoras de capacitación.

Curso	Nombre de la Capacitación	Nivel	Contenido Temático	Objetivo	Nº de participantes	Horas
8	Gestión presupuestaria municipal.	Jefaturas y auxiliares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de Presupuestos de la gestión Pública: Por Objetivos, por Resultados, por Proyectos.</li> <li>• Presupuestos participativos de la Inversión Pública con equidad de género.</li> </ul>	Proveer de los conocimientos para la gestión adecuada del Ciclo Presupuestario Municipal	3	12
9	Gestión financiera	Jefaturas y auxiliares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación financiera municipal.</li> <li>• Análisis e interpretación de Estados Financieros.</li> <li>• Evaluación de resultados.</li> </ul>	Proveer de los conocimientos para la gestión adecuada del ciclo de la gestión financiera.	3	18
10	Diseño y gestión de proyecto	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del proyecto.</li> <li>• Formulación del proyecto.</li> <li>• Ejecución, seguimiento y evaluación.</li> </ul>	Proveer de los conocimientos y herramientas para el diseño y gestión de proyectos de desarrollo.	5	48
11	Principios, Fundamentos y Práctica de WORD 2010	Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva interface de Word 2010.</li> <li>• Metodologías para manipular archivos.</li> <li>• Realización completa de una carta.</li> <li>• Formatos Complementarios.</li> <li>• Generar un archivo con ilustraciones.</li> <li>• Trabajo con columnas.</li> <li>• Tablas de Contenido e Índices.</li> </ul>	Proveer de los conocimientos y prácticas del programa informático Word 2010	2	24

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación, con datos obtenidos de las diversas instituciones proveedoras de capacitación.

Curso	Nombre de la Capacitación	Nivel	Contenido Temático	Objetivo	Nº de participantes	Horas
12	Recaudación y custodia de fondos	Jefaturas y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de Ingreso Municipal.</li> <li>• Fondo circulante / Caja Chica.</li> </ul>	Proveer de herramientas que permitan aumentar las capacidades de las autoridades locales en recaudación y custodia de fondos.	2	6
13	Tesorería y contabilidad municipal.	Jefaturas y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería: Procesos Administrativos</li> <li>• Contabilidad Municipal: Procesos Administrativos</li> </ul>	Conocer de los procesos para la administración de la contabilidad y tesorería municipal	3	10
14	Herramientas para la promoción social	Jefaturas y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación para la promoción social: Rol del promotor.</li> </ul>	Proveer de herramientas que permitan aumentar las capacidades de los promotores sociales.	2	6
15	Aplicación de herramientas para la gestión ambiental.	Jefaturas y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El medio ambiente.</li> <li>• Gestión Ambiental del desarrollo.</li> <li>• Desarrollo sostenible.</li> </ul>	Proveer de herramientas que permitan aumentar las capacidades de las autoridades locales en la Gestión Ambiental del Municipio.	1	8
16	Ética y Transparencia Pública.	Concejo, Gerencia General, Jefaturas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones de la transparencia y la ética gubernamental.</li> <li>• Prácticas éticas y transparentes del servidor público.</li> <li>• Impactos de una práctica ética y transparente en el ejercicio del cargo.</li> </ul>	Motivar un ejercicio del servicio público municipal ético y transparente.	22	20

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación, con datos obtenidos de las diversas instituciones proveedoras de capacitación.



<b>Curso</b>	<b>Nombre de la Capacitación</b>	<b>Nivel</b>	<b>Contenido Temático</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Nº de participantes</b>	<b>Horas</b>
17	Curso de Derechos Humanos y LEPINA.	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del curso LEPINA.</li> </ul>	Desarrollar procesos de capacitación y actualización al personal de las instituciones q conforma el Sistema Nacional de Protección Integral de Niñez y Adolescencia.	1	56
18	Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	Concejo, Gerencia General, Jefaturas, operarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos generales de la aplicación de la LECAM.</li> </ul>	Que los servidores públicos municipales, conozcan los deberes y derechos que emite la Ley.	76	8

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación, con datos obtenidos de las diversas instituciones proveedoras de capacitación.

### 5.3.11. Cronograma

La trayectoria de las capacitaciones que se impartirán se hará de forma trimestral de acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades. Por lo tanto se hace necesario que se impartan las capacitaciones que son generales donde abarca a todo el personal de la municipalidad para que con una mayor prontitud, el recurso humano cuente con los conocimientos requeridos.

**Tabla 9**

*Cronograma del plan de capacitación*

N°	TEMÁTICAS	TRIMESTRES											
		2017						2018					
		I		II		III		IV		I		II	
Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar		
1	Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.												
2	Liderazgo personal y autoconocimiento.												
3	Nuevas tendencias de redacción.												
4	Gestión municipal humana												
5	Reclutamiento, selección y contratación de RR.HH.												
6	Higiene y Seguridad Ocupacional.												
7	Marco regulatorio de la gestión financiera municipal.												
8	Gestión presupuestaria municipal.												
9	Gestión financiera												
10	Diseño y gestión de proyecto												
11	Principios, Fundamentos y Práctica de WORD 2010												
12	Recaudación y custodia de fondos												
13	Tesorería y contabilidad municipal.												
14	Herramientas para la promoción social												
15	Aplicación de herramientas para la gestión ambiental.												
16	Ética y Transparencia Pública.												
17	Curso de Derechos Humanos y LEPINA.												
18	Ley de la Carrera Administrativa Municipal.												

*Fuente:* Elaborado por el equipo investigación.

### 5.3.12. Presupuesto

De las capacitaciones detalladas en el plan antes presentado se proyectan las capacitaciones que únicamente generan un costo (Ver anexo N° 11) y validadas por la Gerencia General de la municipalidad, las demás capacitaciones mostradas anteriormente en el plan no generan ningún costo por parte de la municipalidad (ver anexo N° 12), ya que son impartidas por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) que es la entidad especializada en el campo de la Administración Municipal.

**Tabla 10**

*Presupuesto de capacitaciones*

N°	DETALLE	TRIMESTRES																TOTAL	
		2017								2018									
		I			Sub-Total	II			Sub-Total	III			Sub-Total	IV			Sub-Total		
Abr	May	Jun	Jul	Ago		Sep	Oct	Nov		Dic	Ene	Feb		Mar					
1	Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 689.92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 689.92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 689.92
2	Liderazgo personal y autoconocimiento.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 689.92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 689.92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 689.92
3	Nuevas tendencias de redacción.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 780.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 780.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 780.00
4	Transporte.	\$ -	\$ -	\$ 294.00	\$ 294.00	\$ 120.00	\$ 135.00	\$ 15.00	\$ 270.00	\$ 264.00	\$ 24.00	\$ 3.00	\$ 291.00	\$ 12.00	\$ 9.00	\$ -	\$ 21.00	\$ 876.00	
5	Imprevistos.	\$ -	\$ -	\$ 75.90	\$ 75.90	\$ -	\$ -	\$ 75.90	\$ 75.90	\$ -	\$ -	\$ 75.90	\$ 75.90	\$ -	\$ -	\$ 75.90	\$ 75.90	\$ 303.60	
<b>TOTAL</b>		\$ -	\$ -	\$ 369.90	<b>\$ 369.90</b>	\$ 1,589.92	\$ 135.00	\$ 90.90	<b>\$ 1,815.82</b>	\$ 953.92	\$ 24.00	\$ 78.90	<b>\$ 1,056.82</b>	\$ 12.00	\$ 9.00	\$ 75.90	<b>\$ 96.90</b>	<b>\$ 3,339.44</b>	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### 5.3.12.1. Costo de Capacitaciones

Para la determinación de los costos de las capacitaciones se tomaron de las cotizaciones realizadas a las diferentes instituciones proveedoras (Ver anexo N° 11) las cuales fueron validadas por la Gerencia General de la municipalidad. De acuerdo al plan antes mencionado las capacitaciones que requieren costo y cuentan con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) son las que se presentan a continuación.

**Tabla 11**

*Detalle de costo de capacitaciones con apoyo de INSAFORP*

TEMATICAS	NIVEL	N° DE PARTICIPANTES	COSTO POR CAPACITACIÓN	APOYO DE INSAFORP	MONTO CUBIERTO POR INSAFORP	COBERTURA TOTAL DE INSAFORP	INVERSIÓN POR CADA CAPACITACIÓN	INVERSIÓN TOTAL DE LA ALCALDÍA
Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.	Gerencia General y Jefaturas	16	\$ 431.20	90%	\$ 388.08	\$ 6,209.28	\$ 43.12	\$ 689.92
Liderazgo personal y autoconocimiento.	Jefaturas	16	\$ 431.20	90%	\$ 388.08	\$ 6,209.28	\$ 43.12	\$ 689.92
Nuevas tendencias de redacción.	Auxiliares	24	\$ 325.00	90%	\$ 292.50	\$ 7,020.00	\$ 32.50	\$ 780.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,187.40</b>		<b>\$ 1,068.66</b>	<b>\$ 19,438.56</b>	<b>\$ 118.74</b>	<b>\$ 2,159.84</b>

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

### 5.3.12.2. Costo de Transporte

En base al reglamento de viáticos de la municipalidad el valor del transporte que se le otorga a los seleccionados para poner asistir a las capacitaciones correspondientes se detallan en la tabla siguiente.

**Tabla 12**

*Detalle de transporte por participantes a capacitarse*

CURSOS	NIVEL	N° DE PARTICIPANTES	COSTO DE TRANSPORTE	COSTO TOTAL
Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.	Gerencia General y Jefaturas	16	\$ 3.00	\$ 48.00
Liderazgo personal y autoconocimiento.	Jefaturas	16	\$ 3.00	\$ 48.00
Nuevas tendencias de redacción.	Auxiliares	24	\$ 3.00	\$ 72.00
Gestión municipal humana.	Jefaturas y auxiliares	40	\$ 3.00	\$ 120.00
Reclutamiento, selección y contratación de RR.HH.	Jefaturas	2	\$ 3.00	\$ 6.00
Higiene y Seguridad Ocupacional.	Jefaturas y operarios	70	\$ 3.00	\$ 210.00
Marco regulatorio de la gestión financiera municipal.	Jefaturas	4	\$ 3.00	\$ 12.00
Gestión presupuestaria municipal.	Jefaturas y auxiliares	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Gestión financiera	Jefaturas y auxiliares	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Diseño y gestión de proyecto	Jefaturas	5	\$ 3.00	\$ 15.00
Principios, Fundamentos y Práctica de WORD 2010	Auxiliares	2	\$ 3.00	\$ 6.00
Recaudación y custodia de fondos	Jefaturas y auxiliares	2	\$ 3.00	\$ 6.00
Tesorería y contabilidad municipal.	Jefaturas y auxiliares	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Herramientas para la promoción social	Jefaturas y auxiliares	2	\$ 3.00	\$ 6.00
Aplicación de herramientas para la gestión ambiental.	Jefaturas y auxiliares	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Ética y Transparencia Pública.	Concejo, Gerencia General y Jefaturas	22	\$ 3.00	\$ 66.00
Curso de Derechos Humanos y LEPINA.	Jefaturas	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	Concejo, Gerencia General, Jefaturas y Operarios	76	\$ 3.00	\$ 228.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 876.00</b>

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

#### **5.4. Implementación y Ejecución del Programa de Capacitación**

Una vez identificadas las necesidades de capacitación en las unidades de trabajo de la municipalidad, los dirigentes proceden a realizar las gestiones respectivas con las instituciones proveedoras de capacitación de acuerdo a las temáticas planteadas en el plan de capacitación, para solventar los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas; dando como resultado un alto nivel en el desarrollo de las tareas del puesto, así se reforzaran sus conocimientos, habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño laboral.

Luego de establecer los contactos se le comunica al personal que asistirá a la capacitación haciendo conciencia al empleado que se requerirá de una buena actitud y disponibilidad por parte de los trabajadores, para el mejor aprovechamiento de la capacitación por aprender, comprender y sobre todo poner en práctica la temática impartida; ya que implica un costo para la institución que se debe de ver como una inversión que se recuperara en un corto y mediano plazo.

La calidad de aprendizaje del recurso humano influirá en el desempeño laboral de los mismos y el logro de los objetivos de la institución.

Otro factor determinante para lograr el éxito en la ejecución del plan es la calidad, preparación y desenvolvimiento de los instructores que brindan las capacitaciones, el interés que despierte el capacitador en el desarrollo de los temas y el ambiente que se logre establecer, también es importante que el facilitador de la capacitación emita un informe para la municipalidad de los resultados obtenidos.

En cuanto al lugar de ejecución dependerá de los temas a recibir con respecto a cada institución proveedora ya que cuentan con sus respectivos sitios donde imparten las capacitaciones. Así mismo, algunas tendrán lugar en la municipalidad porque cuenta con un salón de usos múltiples en donde se pueden ejecutar de la mejor manera. En cuanto al material didáctico necesario para las capacitaciones los facilitadores estarán a cargo de proporcionarlo.

## **5.5. Evaluación de los Resultados**

La evaluación de resultados, es una herramienta que nos brinda información acerca de una tarea, proyecto incluso personas, por medio de ella podemos medir la eficacia y eficiencia con que se desarrollan. Lo que nos permitirá superar las limitantes presentadas, mejorar la productividad y perfeccionar los futuros planes que realicen las instituciones.

En cuanto a la evaluación del plan de capacitaciones estará a cargo del jefe de recursos humanos, para determinar la correcta implementación del plan deberá de comprobar el cumplimiento de los objetivos que se fijaron al inicio del plan, los cuales surtirán efecto en el desempeño del personal en un corto plazo.

Así mismo el plan de capacitación incluye tres tipos de evaluación que deberán de tomarse en cuenta:

### **5.5.1. Evaluación de la Capacitación**

Se deberá de evaluar cada una de las capacitaciones, mediante un instrumento previamente elaborado que se pasara a los asistentes lo cual permitirá valorar el desarrollo de la capacitación, por las instituciones proveedoras o la misma comuna que permitirá retroalimentar de manera continua el plan elaborado a la municipalidad. (Ver anexo N° 7).

### **5.5.2. Autoevaluación de los Participantes**

Es necesario medir el nivel de satisfacción de la capacitación obtenido de los participantes, a través de una autoevaluación al finalizar la capacitación.

El formato de la autoevaluación será proporcionado por parte de los jefes de las áreas de la municipalidad, al personal que se ha capacitado, para conocer el grado de satisfacción de la capacitación recibida. (Ver anexo N° 8).

### **5.5.3. Evaluación del Facilitador**

El capacitador o facilitador tiene un rol de suma importancia para el éxito del plan de capacitación, ya que puede generar las mejores condiciones para el desarrollo de la capacitación.

La evaluación del facilitador por parte de los participantes, será suministrada por el facilitador ya que las instituciones que son proveedoras al finalizar el evento realizan la evaluación, con el fin de conocer la aceptación que tuvo el capacitador, dominio del tema, aptitud, etc.



### Referencias

- Aguilar A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Asamblea Legislativa de El Salvador, Centro de Documentación Legislativa. N°238, D 176, T 328. (2012). *Ley de Corte de Cuentas*. San Salvador. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-la-corte-de-cuentas-de-la-republica>
- Asamblea Legislativa de El Salvador, Centro de Documentación Legislativa, N°1039, D 103, T 371. (2014). *Ley de la Carrera Administrativa Municipal*. San Salvador. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-la-carrera-administrativa-municipal>
- Asamblea Legislativa de El Salvador, Centro de Documentación Legislativa. N°38, D. 234. T 281. (2014). *Constitución de la República*. San Salvador: *Asamblea Legislativa de El Salvador*. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>
- Asamblea Legislativa de El Salvador, Centro de Documentación Legislativa. N°274, D 23, T 290. (2015). *Código de Municipal*. San Salvador. *Asamblea Legislativa de El Salvador*. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-municipal>
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL). (S.f). *Sobre Camarasal*. San Salvador. *Cámara de Comercio e Industria de El Salvador*. Recuperado de <http://www.camarasal.com/sobre-camarasal/nuestra-filosofia>

- Dessler G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson
- Concejo Departamental de Alcaldes de San Vicente, Grupo Gestor de San Vicente. (2004). *Plan de Desarrollo del departamento de San Vicente; tomo II; Diagnóstico del departamento de San Vicente. San Vicente*. Recuperado de <http://www.sanvicenteproductivo.org/po/PDL%20TOMO%20II.pdf>
- Dirección General de Estadística y Censos (2007). Censo de Población y Vivienda. San Salvador. *Dirección General de Estadística y Censos*. Recuperado de <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-censos.html>
- Delgado A. y Rodríguez P. (2009). Decálogo para la Gestión Eficiente del Capital Humano en Contribuciones a la Economía. San Salvador. EUMED. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/darp2.htm>
- Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). (2017). Capacitaciones - De Personas-Seminarios Y Diplomados- Programación. San Salvador. *Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo*. Recuperado de [http://www.fepade.org.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40&Itemid=206](http://www.fepade.org.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=206)
- Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). (S.f). Generalidades. San Salvador. *Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo*. Recuperado de [http://www.fepade.org.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=107](http://www.fepade.org.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=107)
- Fundación De Estudios Para La Aplicación Del Derecho (FESPAD). (2017). Servicios- Capacitaciones- Cursos Impartidos- Cursos Abiertos. San Salvador. *Fundación De*

*Estudios Para La Aplicación Del Derecho.* Recuperado de <http://fespad.org.sv/cursos-impartidos/>

- Godoy, G.; Mira, A.; & Sánchez C. (2016) *Plan de capacitación continua de motivación personal, para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, sede central.* Tesis Licenciatura, Universidad de El Salvador.
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). (S.f). Generalidades. San Salvador. *Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.* Recuperado de <http://www.insaforp.org.sv/index.php/quienes-somos/generalidades>
- Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). (S.f). *Generalidades.* San Salvador. *Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.* Recuperado de [http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/instituto-salvadoreno-de-desarrollo-municipal/information\\_standards/ley-principal-que-rige-a-la-institucion](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/instituto-salvadoreno-de-desarrollo-municipal/information_standards/ley-principal-que-rige-a-la-institucion)
- Instituto Salvadoreño Para El Desarrollo Integral De La Niñez Y La Adolescencia (ISNA). (2016). *Programa de Formación en Derechos de Niñez y Adolescencia.* San Salvador. ISNA. Recuperado de <http://www.isna.gob.sv/ISNANEW/?p=362>
- Meléndez, C. (2016). Alcaldías no aplican bien Ley de Información Pública, según IAIP. San Salvador. La Prensa Grafica. Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/2016/05/09/alcaldias-no-aplican-bien-ley-de-informacion-publica-segun-iaip>
- Municipios de El Salvador, San Vicente (2014). *Municipios de San Vicente.* Recuperado de [www.municipiosdeelsalvador.com/san-vicente/municipios-de-san-vicente](http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-vicente/municipios-de-san-vicente)

- Romero K. (2010). *La Capacitación y la Motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva*". Universidad Veracruzana. México
- Sampieri R, C. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tamayo M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Werther W. & Keith D. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill

# ANEXOS

## ANEXO N° 1. ENCUESTA A LOS ENCARGADOS DEL RECURSO HUMANO EN LAS ALCALDÍAS DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

N° de encuesta: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Encuestador: \_\_\_\_\_

**Encuesta dirigida a encargados del recurso humano en las municipalidades del Departamento de San Vicente.**

**Objetivo:** Conocer sobre el proceso de planificación de las capacitaciones que realizan las Alcaldías Municipales del Departamento.

La información proporcionada será utilizada para la realización del trabajo de graduación denominado: “La Capacitación en las Municipalidades del Departamento de San Vicente, Caso Práctico Alcaldía Municipal de Apastepeque, Año 2017”

Por lo que se agradece su completa sinceridad.

**Indicaciones:** Responda a las interrogantes de acuerdo a su juicio, y marque con una “X” la opción que considere correcta.

### DATOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

1. Sexo
 

a. M <input type="checkbox"/>	b. F <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------
  
2. Cargo que desempeña:
 

a. Gerente General <input type="checkbox"/>	c. Jefe de Unidad de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>
b. Síndico <input type="checkbox"/>	d. Otros especifique: _____ <input type="checkbox"/>
  
3. Nivel académico
 

a. Educación Básica <input type="checkbox"/>	c. Técnico <input type="checkbox"/>
b. Educación Media <input type="checkbox"/>	d. Educación Universitaria <input type="checkbox"/>
c. Otros especifique: _____	

## PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

4. ¿El planificar las capacitaciones del Recurso Humano beneficia a la institución?

- a. Si  b. No  Talves

En qué sentido: \_\_\_\_\_

5. ¿En la municipalidad consideran importante que los empleados sean competitivos en las funciones que le han sido asignadas?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿A través de qué medios determinan la necesidad de capacitar al personal?

- a. Evaluación del desempeño  d. Análisis de puestos   
 b. Observación  e. Informes periódicos   
 c. Cuestionarios  f. Examen de empleados

Otros especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿En qué nivel de la municipalidad considera más importante impartir capacitaciones al personal?

- a. Nivel operativo   
 b. Nivel medio   
 c. Nivel estratégico   
 d. Todas las anteriores

8. ¿Cuáles son las áreas que necesitan ser capacitadas con más diligencia?

a. Concejo Municipal	
b. Despacho Municipal	
c. Gerencia General	
d. Proyectos	
e. Tesorería	
f. Contabilidad y Presupuesto	
g. Registro del Estado Familiar	
h. Unidad Administrativa Tributaria Municipal	
i. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	
j. Servicios Públicos	
k. Todas las anteriores	

Otro especifique: \_\_\_\_\_

## PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

9. ¿Qué beneficios esperaría obtener al impartir las capacitaciones?

---



---



---



---

10. La ley de la Carrera Administrativa Municipal, establece que las alcaldías deben capacitar permanentemente a su personal. ¿Actualmente capacitan al personal?

a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Quién está a cargo o a que unidad le compete planificar las capacitaciones del personal?

- a. Gerente General
- b. Síndico de la Municipalidad
- c. Unidad de RR.HH
- d. Comité (LECAM)
- e. Otros \_\_\_\_\_

12. En la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, menciona sobre la creación de un centro de formación municipal, como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento. ¿Dentro de la alcaldía existe el centro de formación?

a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Quiénes integran el centro de formación de la municipalidad?

---



---



---



---

14. ¿En la actualidad la municipalidad coordina con el centro de formación, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento para los empleados?

a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_



15. ¿Con que frecuencia se reúnen para revisar los planes de capacitación?

- a. Trimestralmente  c. Anuales   
 b. Semestralmente  d. Otros \_\_\_\_\_

16. ¿Las capacitaciones son consideradas en el presupuesto de ingresos y gastos de la Municipalidad?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES

17. ¿Cómo seleccionan al personal que recibirá la capacitación?

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

18. ¿Qué metodología utilizan para implementar las capacitaciones?

- a. Módulos  d. Programas   
 b. Cursos  c. Virtuales   
 c. Talleres  d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

19. ¿En qué lugar cree que es más conveniente desarrollar las capacitaciones?

a. En el puesto	<input type="checkbox"/>
b. En las instalaciones de la institución	<input type="checkbox"/>
c. Fuera de la institución	<input type="checkbox"/>
d. Otro	<input type="checkbox"/>

20. ¿Quiénes son los responsables de impartir las capacitaciones en la municipalidad?

- a. Personal interno   
 b. Fuentes externas   
 c. Ambos

## IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES

21. ¿Qué instituciones les brindan apoyo para impartir las capacitaciones?

- a. ISDEM  c. COMURES   
 b. INSAFORP  d. ONG'S   
 e. Todos los anteriores  f. Otros especifique \_\_\_\_\_

22. ¿Cómo se adecuan los programas de capacitación que llegan de instituciones externas al personal de la alcaldía?

- a. Enviando al personal disponible   
 b. Según el tema a impartirse   
 c. Según el área de trabajo   
 d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

23. ¿Hay accesibilidad por parte de los jefes al otorgar permisos a los empleados para asistir a las capacitaciones que brindan las diferentes instituciones?

- a. Si  b. No

24. El impartir capacitaciones con lleva responsabilidad, tiempo, etc; a los empleados. ¿Qué actitud muestra el personal cuando se imparten los cursos?

- a. Son eficientes   
 b. Poco eficiente   
 c. Descuidan por completo sus labores   
 d. Otros \_\_\_\_\_

25. ¿Existen dificultades en la ejecución de las capacitaciones que se desarrolla dentro de la municipalidad?

- a. Si  b. No

26. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Qué tipos de dificultades se presentan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

27. ¿Previo a desarrollar las capacitaciones se realiza algún tipo de estudio de viabilidad o factibilidad en general para capacitar al recurso humano?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

28. ¿Quién es la persona encargada de elaborar la evaluación de aprendizaje?

- a. El instructor de la capacitación  c. Gerente General   
b. Jefe de la persona a capacitar  d. Otra

29. ¿Qué métodos utilizan para evaluar las capacitaciones?

- a. Sondeos de actitud  d. Entrevistas   
b. Cuestionarios  e. Entrevistas con los jefes   
c. Observación en el puesto  f. Otro \_\_\_\_\_

30. ¿Después de recibir capacitaciones se refleja un mejor desempeño en la ejecución de funciones asignadas a los empleados?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

31. Al culminar el proceso de capacitación del personal. ¿Cómo detectan si se cumplieron los objetivos planteados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

32. ¿Qué aspectos son evaluados después de que el empleado ha recibido una capacitación?

- a. Capacidad de resolver problemas  c. Más eficiente   
b. Habilidades obtenidas  d. Todas las anteriores

## EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

33. ¿Cómo califica las relaciones laborales después de recibir las capacitaciones?

- a. Excelente  c. Buena   
 b. Muy buena  d. Mala

34. Desde su punto de vista. ¿Considera que después de recibir capacitaciones los procesos son más eficientes?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

35. La Ley de la carrera administrativa, menciona que las capacitaciones de los empleados deberán de registrarse en un expediente personal. ¿La municipalidad lleva un expediente por empleado?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_



**ANEXO N° 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SUMINISTRADA A LAS MUNICIPALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

• **DATOS GENERALES.**

1. Sexo de los encargados del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

<b>SEXO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Femenino	5	38%
Masculino	8	62%
<b>Total, general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

2. Función que desempeña el encargado del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

<b>CARGO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Auxiliar de Secretaría	1	8%
Gerente General	3	23%
Jefe de RR. HH	1	8%
Secretaría Municipal	6	46%
Síndico	2	15%
<b>Total, general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

3. Nivel académico que poseen los encargados del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

<b>NIVEL ACADEMICO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Educación Básica	1	8%
Educación Media	2	15%
Educación Superior	10	77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

- **PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES**

4. La planificación de las capacitaciones beneficia al recurso humano de las alcaldías del departamento de San Vicente.

R/ 100% Si benefician.

5. Importancia de empleados competitivos en las municipalidades del departamento de San Vicente.

R/ 100% Competitividad de los empleados.

6. Medios para determinar la necesidad de capacitar al personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.

<b>NECESIDAD DE CAPACITAR</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Análisis de puestos	1	8%
Cuestionario	1	8%
Evaluación del desempeño	9	69%
Informes periódicos	1	8%
Matriz de necesidades	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

7. Nivel Jerárquico a capacitar con prioridad de las municipalidades del departamento de San Vicente.

<b>NIVEL A CAPACITAR</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Nivel estratégico	2	23%
Nivel Medio	1	8%
Nivel Operativo	3	15%
Todas las anteriores	7	54%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

8. Áreas a capacitar con prioridad en las alcaldías del departamento de San Vicente.

<b>AREAS A CAPACITAR</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Concejo Municipal	1	8%
Contabilidad y Presupuesto	2	15%
Proyectos	1	8%
Todas las anteriores	7	53%
UACI	1	8%
UATM	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

9. Algunos beneficios que esperan obtener al impartir las capacitaciones al personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.

<b>BENEFICIOA ESPERADOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Atención al usuario	1	8%
Disminución de errores laborales	1	8%
Mayor dinamismo	2	15%
Personal competitivo	2	15%
Mejor desempeño laboral	6	46%
Divulgar información	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

10. Las alcaldías del departamento de San Vicente capacitan a su personal.

<b>CAPACITAN AL PERSONAL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
No	3	23%
Si	10	77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

11. Encargados de planificar las capacitaciones del personal en las alcaldías del departamento de San Vicente.

<b>QUIEN PLANIFICA LAS CAPACITACIONES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Cada Unidad	4	30%
Comité LECAM	1	8%
Gerente General	3	23%
No hay encargado	1	8%
Secretaría Municipal	3	23%
Unidad de RR.HH	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

12. Existencia del centro de formación de capacitaciones en las municipalidades de San Vicente.

100% No existe el centro.

13. Personal que integra el Centro de Formación de la Municipalidad.

100% No cuentan con el personal.



14. Coordinación de las alcaldías con el centro de formación en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación.

<b>COORDINACION DEL CENTRO DE FORMACION</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
No	10	77%
Si	3	23%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

15. Frecuencia con que realizan la revisión de planes de capacitación los encargados de las alcaldías del departamento de San Vicente.

<b>FRECUENCIA DE REVISION DE PLANES DE CAPACITACION</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Anuales	1	8%
Cada Unidad	3	23%
Mensualmente	2	15%
No se reúnen	3	23%
Semestralmente	3	23%
Trimestralmente	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

16. Las capacitaciones se consideran en el presupuesto de las municipalidades del departamento de San Vicente.

<b>PRESUPUESTAN LA CAPACITACIONES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
No	6	46%
Si	7	54%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

- **IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES.**

17. Medios para seleccionar el personal a capacitar en las municipalidades del departamento de San Vicente.

<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Cada Unidad	2	15%
Dependiendo de la necesidad	5	39%
Evaluación del desempeño	1	8%
Por área de trabajo	3	23%
De acuerdo a la temática	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

18. Metodologías que implementan para capacitar al personal de las alcaldías.

<b>METODOLOGÍA A UTILIZAR</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Módulos	5	38%
Talleres	8	62%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

19. Lugar de desarrollo de las capacitaciones para el personal de las alcaldías del departamento de San Vicente.

<b>LUGAR PARA CAPACITAR</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
En las instalaciones de la Institución	4	31%
Fuera de la institución	9	69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

20. Responsables de impartir las capacitaciones al recurso humano.

<b>RESPONSABLES PARA CAPACITAR</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PRCENTAJES</b>
Ambos	4	31%
Fuentes externas	9	69%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

21. Instituciones que brindan apoyo para impartir las capacitaciones.

<b>INSTITUCIONES QUE APOYAN</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
INSAFORP	8	62%
ISDEM	3	23%
Todas las anteriores	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

22. Adecuación de los programas de capacitación que llegan de instituciones externas.

<b>ADECUACIÓN DE PROGRAMAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Según el área de trabajo	6	46%
Según el tema a impartirse	7	54%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

23. Accesibilidad al otorgar permiso a los empleados para asistir a las capacitaciones.

100% Si

24. Actitud que muestra el personal en sus funciones al ser capacitado.

<b>ACTITUD DEL PERSONAL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Descuidan sus labores	1	8%
Poco eficientes	6	46%
Son eficientes	6	46%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

25. Dificultades en la ejecución de las capacitaciones del recurso humano de las municipalidades del departamento de San Vicente.

<b>DIFICULTADES PARA EJECUTAR</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
No	6	46%
Si	7	54%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

26. Diversidad de dificultades que se presentan en la ejecución de las capacitaciones en las alcaldías del departamento de San Vicente.

<b>TIPOS DE DIFICULTADES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Atraso en las funciones	2	15%
Recursos financieros	3	23%
Seguimiento	1	8%
NR	6	46%
No hay compromiso de los empleados	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

- **EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES.**

27. Realización de estudio de factibilidad previo a desarrollar las capacitaciones.

<b>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
No	8	62%
Si	5	38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

28. Persona encargada de elaborar la evaluación del aprendizaje.

<b>PERSONA ENCARGADA DE EVALUAR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJES</b>
El instructor de la capacitación	10	76%
Gerente General	1	8%
Jefe de la persona a capacitar	1	8%
No evalúan	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

29. Tipos de metodologías utilizadas para evaluar las capacitaciones.

<b>MÉTODO PARA EVALUAR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Cuestionarios	4	34%
Entrevista con los Jefes	1	8%
Entrevistas	1	8%
Ninguno	1	8%
No evalúan	2	17%
Observación en el puesto	2	17%
Sondeos de actitud	1	8%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

30. Después de recibir capacitación se refleja mejor desempeño en las funciones asignadas.

100% Mejor desempeño.

31. Como detectan el cumplimiento de los objetivos planteados.

<b>OBJETIVOS CUMPLIDOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Actitud de empleados	1	8%
Cumplimiento de metas	1	8%
Desempeño	7	53%
Evaluación anual	1	8%
Evaluación del resultado	1	8%
Por medio de cuestionarios	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

32. Aspectos evaluados después de capacitar al personal.

<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Capacidad de resolver los problemas	1	8%
Habilidades obtenidas	2	15%
Más eficientes	2	15%
Todas las anteriores	8	62%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

33. Como son las relaciones laborales después de ser capacitado.

<b>CALIFICACIÓN DE RELACIONES LABORALES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Buena	3	23%
Muy Buena	10	77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>


34. Los procesos son eficientes después de recibir las capacitaciones.

100% Eficientes.

35. Existencia de expediente por empleado.

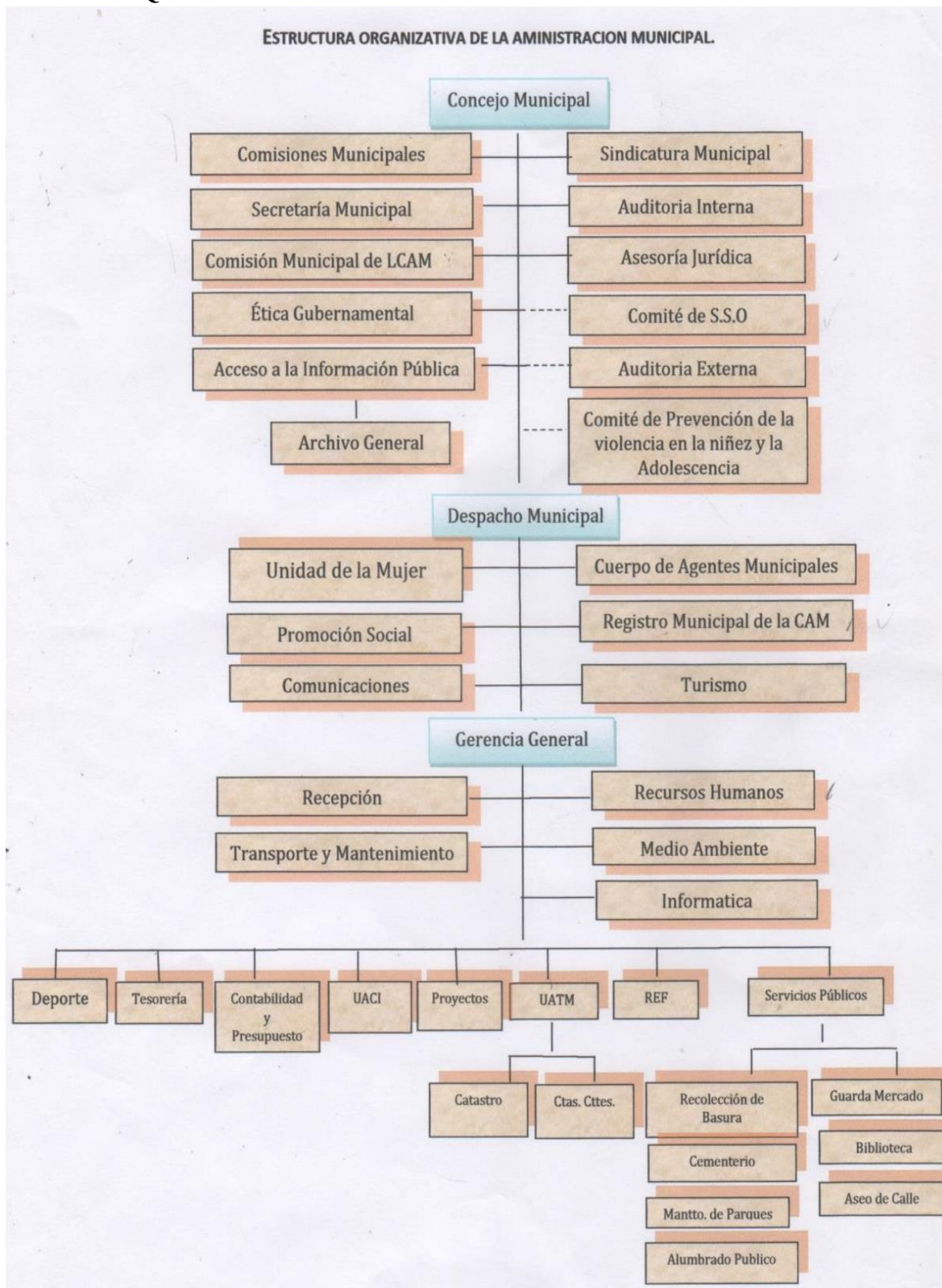
100% Si cuentan con expediente.

### ANEXO N° 3. ENTREVISTA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES DE LA ALCALDÍA DE APASTEPEQUE, SAN VICENTE.

 <p><b>UNIVERSIDAD NACIONAL</b>  <b>FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL</b>  <b>DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b>  <b>LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>  <b>TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>ENTREVISTA DIRIGIDA DE JEFES DE UNIDADES DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE.</b></p>
<p><b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades de capacitación en las diversas áreas de trabajo de la Alcaldía de Apastepeque, para elaborar un plan de capacitaciones que contribuya a solventar las necesidades detectadas.</p>
<p>La información proporcionada será utilizada para el desarrollo del trabajo de graduación titulado: “La capacitación en las Municipalidades del Departamento de San Vicente, Caso práctico Alcaldía Municipal de Apastepeque, Año 2017”</p>
<p style="text-align: center;"><i>Nombre</i></p> <p>1. <b>Unidad:</b> _____</p> <p>2. <b>Jefe directo:</b> _____</p> <p>3. <b>N° de personal a cargo:</b> _____</p>

1. Indique. ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?
2. ¿Con que periodicidad ha recibido las capacitaciones?
3. ¿En qué lugar o lugares se han impartido las capacitaciones?
4. ¿Actualmente se han presentado inconvenientes en su área de trabajo? ¿En que sentido?
5. Considera que pueden ser superados a través de las capacitaciones o de manera administrativa?
6. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo? de una escala del 1 al 10 asigne el nivel de importancia.
7. ¿De qué manera le informan que asistirá a capacitarse?
8. ¿En qué lugar prefiere que se desarrollen las capacitaciones?
9. ¿En qué horarios considera conveniente que se desarrollen las capacitaciones?
10. ¿Qué metodología le gustaría que se implemente para desarrollar las capacitaciones?
11. ¿Posterior a las capacitaciones se le realiza una evaluación?
12. ¿Considera que la municipalidad posee recursos financieros necesarios para cubrir el costo de las capacitaciones?
13. En caso de que la alcaldía no cubra el costo de las capacitaciones ¿estaría dispuesto a cancelar la contraparte requerida?

**ANEXO N° 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA DE APASTEPEQUE.**





## **ANEXO N° 5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ALCALDÍA DE APASTEPEQUE**

### **MISIÓN**

“El Gobierno Local de Apastepeque es una Institución que administra recurso financiero y humano apegado al marco legal vigente y presta servicios de calidad con eficiencia y eficacia, de forma oportuna y transparente a la población de nuestro municipio; promueve el bienestar socioeconómico de sus habitantes facilitando la generación de empleo a través del impulso al turismo, la diversificación, el fortalecimiento de la agricultura y otras área de desarrollo humano”.

### **VISIÓN**

“Hacer de Apastepeque un municipio que garantice a las generaciones presentes y futuras el desarrollo integral a través de redes comunitarias, logrando que sus habitantes cuenten con la condiciones básica para la vida en: salud, educación, seguridad ciudadana, agua potable, energía eléctrica, viviendas dignas, calles y caminos vecinales, cultura, religión, deporte y protegiendo de manera integral nuestro medio ambiente, aprovechando y fortaleciendo a los sectores productivos, para que se generen oportunidades de empleo local; recuperando, protegiendo y conservando sus recursos naturales para asegurar la calidad de vida de todos y todas sus habitantes, garantizando así el desarrollo humano a corto, mediano y largo plazo”



28	Derecho Registral										X							1
29	Derecho de la familia										X							1
30	Violencia contra la mujer											X						1
31	Curso de Derechos Humanos y LEPINA												X					1
32	Guía básica para la simplificación de trámites													X				1
33	Derecho Ambiental															X		1
34	Desarrollo Local Sostenible														X		X	2
35	Educación Medio Ambiental														X			1
36	El medio ambiente: Medio físico y Medio social														X			1
37	Gestión Ambiental del desarrollo sostenible														X			1
38	Aplicación de herramientas para la gestión ambiental														X			1
39	Consideraciones generales: Formas de organización y participación																X	1
40	Técnicas de participación																X	1
41	Medios de comunicación para la promoción social																X	1
42	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Ley Pública.				X													1
43	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
44	Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.		X	X			X	X										4
45	Higiene y Seguridad Ocupacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

### SIGLAS

D 1: Recursos Humanos

D 2: Tesorería

D 3: Contabilidad

D 4: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones

D 5: Proyectos

D 7: Catastro

D 8: Cuentas Corrientes

D 9: Estado del Registro Familiar

D 11: Unidad de la Niñez y la Adolescencia



D 12: Unidad de Transporte

D 13: Deportes

D 14: Medio Ambiente



D 15: Turismo

**ANEXO N° 7. FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE</b> <b>EVALUACIÓN DEL CURSO</b> 			
<b>Tema de Capacitación:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Objetivo:</b> Conocer el nivel de satisfacción de los asistentes a la capacitación en cuanto a su desarrollo, para mejorar la calidad de futuras formaciones.			
<b>Descripción:</b> El cuestionario contiene preguntas orientadas a evaluar la organización y desarrollo de la capacitación, en relación al contenido, material de apoyo, desenvolvimiento del facilitador y logística. Favor marcar con su calificación de acuerdo a su satisfacción según la escala de: Excelente, Bueno, Malo.			
Preguntas	Excelente	Bueno	Malo
<b>1. CONTENIDO</b>			
- Comprensión del contenido del curso.			
- Calidad del contenido de cada temática.			
- Uso práctico del contenido en el desarrollo de sus actividades laborales.			
<b>2. MATERIAL DE APOYO</b>			
- Presentación del material de apoyo y didáctico proporcionado.			
- Comprensión del material de apoyo.			
- Utilidad del material proporcionado.			
- Contenido del material respecto a lo expuesto por el facilitador.			
<b>3. FACILITADOR</b>			
- Dominio del tema			
- Genera un clima de confianza			
- Metodología de enseñanza			
- Manejo y conducción del grupo			
- Exposición verbal y de contenido			
<b>4. LOGÍSTICA</b>			
- Adecuación del local			
- Condiciones ambientales (Iluminación y Ventilación)			
- Alimentación			



*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

**ANEXO N° 8. FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO QUE HA SIDO CAPACITADO.**

		<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE</b> <b>AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN</b>						
NOMBRE:					FECHA:			
ÁREA DE TRABAJO:					CARGO:			
TEMÁTICA:								
		PUNTUACIONES		0 - 1	2 - 4	5 - 7	8 - 10	
		Criterios		NADA	POCO	INTERMEDIO	MUCHO	
INDICADORES CUANTITATIVOS	1-	Aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación						
	2-	Calidad del trabajo que realiza a mejorado con la capacitación recibida						
	3-	Hace un mejor uso de los recursos una vez capacitado						
	4-	Las temáticas abordadas le han ayudado en sus funciones						
			TOTALES					
			Criterios					
INDICADORES CUALITATIVOS	1-	Ha mejorado sus habilidades después de recibir la capacitación						
	2-	Siente mayor seguridad al realizar sus funciones después de ser capacitado						
	3-	Se ha mejorado el clima organizacional después de ser capacitado						
	4-	Considera importante la continuidad de la capacitación						
OBSERVACIONES:								

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

**ANEXO N° 9. SOLICITUD DE CAPACITACIONES.**

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.</b>		
<b>NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL</b>			
<b>AÑO _____</b>			
N°	NOMBRE	ÁREA A LA QUE PERTENECE	TEMA A SOLICITAR

Solicitado por: \_\_\_\_\_

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

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

**ANEXO N° 10. CONTROL DE ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES.**

		<p><b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APASTEPEQUE DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.</b></p> <p><b>CONTROL DE ASISTENCIA</b></p>							
TEMA:									
RESPONSABLE:					AREA DE TRABAJO:				
DURACION:					FECHA:				
N°	NOMBRE	N° DE IDENTIFICACION	HORA DE ENTRADA	FIRMA	HORA DE SALIDA	FIRMA	CORREO ELECTRONICO		

Revisado por: \_\_\_\_\_

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

*Fuente:* Elaborado por el equipo de investigación.

## ANEXO N° 11. CAPACITACIONES CON INVERSIÓN FINANCIERA.

### CAPACITACIONES QUE REQUIEREN APORTACIÓN MONETARIA POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD.

TEMA DE CAPACITACIONES	INSTITUCIÓN	COSTO
Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos	INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)	\$431.20 Por persona
Finanzas, contabilidad y Auditoría.		
Relación con los clientes.		
Liderazgo personal y autoconocimiento.		
Endocalidad como parte del trabajo en equipo.		
Administración aplicada.	FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE).	\$325 Por persona.
Gestión del cambio.		\$424.78 Por persona.
Nuevas tendencias de redacción.		
Redacción de documentos de negocios y servicios.		
Gestión de selección y reclutamiento.		
Gestión de cultura de servicio al cliente.		
Paquete básico de Informática	UNIVERSIDAD DON BOSCO	\$50.50 Por persona
Ley para la Niñez y la Adolescencia (LEPINA) Administrativo Municipal	FUNDACIÓN DE ESTUDIOS PARA LA APLICACIÓN DEL DERECHO. (FESPAD)	\$ 300 varía por número de personas
Ley para la Niñez y la Adolescencia (LEPINA) Tributario Municipal		
Derecho Registral		
Violencia contra la mujer		
Derecho Registral		
Derecho Ambiental		
Derecho de la familia		

Fuente: Equipo investigador con información obtenida de diversas fuentes.



## ANEXO N° 12. CAPACITACIONES SIN INVERSIÓN FINANCIERA.

### CAPACITACIONES QUE NO REQUIEREN APORTACIÓN MONETARIA POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD

TEMA DE CAPACITACIONES	INSTITUCIÓN	COSTO
Reclutamiento, Selección y Contratación de R.H.	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)	SIN COSTO
Recaudación y custodia de fondos.		
Introducción a las funciones del servidor público.		
Ordenamiento territorial.		
Gestión presupuestaria municipal.		
Principios, y fundamentos y práctica de Word 2010.		
Atención al ciudadano.		
Gestión financiera municipal.	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)	SIN COSTO
La ética y las competencias del servidor público.		
Relaciones institucionales humanas.		
Diseño y Gestión de Proyectos.		
Trabajo en equipo.		
Aplicación de herramientas para la gestión ambiental.	INSTITUTO SALVADOREÑO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA (ISNA)	SIN COSTO
Curso de Derechos Humanos y LEPINA		
Desarrollo Local Sostenible	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (MAG)	SIN COSTO
Educación Medio Ambiental		

*Fuente:* Equipo investigador con información obtenida de diversas fuentes.

**ANEXO N° 13. TEMAS DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS DE TRABAJO.**

UNIDAD	TEMA	INSTITUCIÓN	METODOLOGÍA	CONTACTO
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.</li> <li>▪ Relación con los clientes.</li> <li>▪ Liderazgo personal y autoconocimiento.</li> <li>▪ Endocalidad como parte del trabajo en equipo.</li> </ul>	CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR.	CURSOS	<p>Nombre: Carolina de Hernández.</p> <p>Teléfono:2231-3085 ;2231-3087</p> <p>Correo Electrónico: servicios@camarasal.com</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de selección y reclutamiento.</li> <li>▪ Nuevas tendencias de redacción.</li> <li>▪ Gestión de cultura de servicio al cliente.</li> </ul>	FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE).		<p>Cede Central</p> <p>Teléfono: (503) 2212-1669 ; (503) 2212-1665</p> <p>Correo Electrónico: mercadeo1@fepade.edu.sv</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclutamiento, Selección y Contratación de R.H.</li> <li>▪ Introducción a las funciones del servidor público.</li> <li>▪ Atención al ciudadano.</li> <li>▪ Gestión financiera municipal.</li> <li>▪ La ética y las competencias del servidor público.</li> <li>▪ Relaciones institucionales humanas.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> </ul>	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)		<p>Cede Central.</p> <p>Teléfono: 2260 9990</p> <p>Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a></p>
<b>CONTABILIDAD, TESORERÍA,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzas, contabilidad y auditoría.</li> </ul>	CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR	CURSOS	<p>Nombre: Carolina de Hernández.</p> <p>Teléfono:2231-3085 ;2231-3087</p> <p>Correo Electrónico: servicios@camarasal.com</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recaudación y custodia de fondos.</li> </ul>			

<b>FINANZAS, ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión presupuestaria municipal.</li> <li>▪ Gestión financiera municipal.</li> <li>▪ Tesorería: Procesos Administrativos</li> <li>▪ Contabilidad Municipal: Procesos Administrativos</li> <li>▪ Requerimiento de Fondos: Fondo circulante / Caja Chica.</li> <li>▪ Cuentas Bancarias.</li> </ul>	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)		Cede Central. Teléfono: 2260 9990 Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a>
<b>UNIDAD DE CONTRATA- CIONES Y ADQUISICIO- NES.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paquete Básico de Informática.</li> </ul>	UNIVERSIDAD DON BOSCO	MÓDULOS	Nombre: Violeta Chacón y Brenda Torres. Teléfonos: 2251-8207; 2251-8231.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principios, y fundamentos y práctica de Word 2010.</li> </ul>	ISDEM	MÓDULOS	Cede Central. Teléfono: 2260 9990 Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a>
<b>PROYECTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevas tendencias de redacción.</li> </ul>	FEPADE	CURSOS	Cede Central Teléfono: (503) 2212-1669 ; (503) 2212-1665 Correo Electrónico: mercadeo1@fepade.edu.sv
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño y Gestión de Proyectos</li> </ul>	ISDEM		Cede Central. Teléfono: 2260 9990 Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a>
<b>CATASTRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordenamiento territorial.</li> <li>▪ Planes nacionales, regionales y locales de ordenamiento territorial</li> <li>▪ Marco Normativo</li> </ul>	ISDEM	CURSOS	Cede Central. Teléfono: 2260 9990 Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a>
<b>ESTADO DEL REGISTRO FAMILIAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derecho Registral</li> <li>▪ Derecho de la familia</li> </ul>	FUNDACION DE ESTUDIOS PARA LA APLICACIÓN DEL DERECHO.		Nombre: Elizabeth Galdámez. Teléfono: 2236-1830 Correo Electrónico: elizabethgaldamez@fespad.org.sv

<b>UNIDAD DE LA MUJER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Violencia contra la mujer</li> </ul>	FUNDACION DE ESTUDIOS PARA LA APLICACIÓN DEL DERECHO (FESPAD)	CURSOS	Nombre: Elizabeth Galdámez. Teléfono:2236-1830 Correo Electrónico: elizabethgaldamez@fespada.org.sv
<b>UNIDAD DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de Derechos Humanos y LEPINA</li> </ul>	INSTITUTO SALVADOREÑO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA (ISNA).		Escuela de Formación Teléfono: 2270-4589 Correo Electrónico: escoladeformacion@isna.gob.sv
<b>UNIDAD DE TRANSPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía básica para la simplificación de trámites</li> </ul>	ISDEM	CURSOS	Cede Central. Teléfono: 2260 9990 Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a>
<b>DEPORTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo personal y autoconocimiento.</li> </ul>	CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR.		Nombre: Carolina de Hernández. Teléfono: 2231-3085 ; 2231-3087 Correo Electrónico: servicios@camarasal.com
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derecho Ambiental</li> </ul>	FESPAD	CURSOS	Nombre: Elizabeth Galdámez. Teléfono:2236-1830 Correo Electrónico: elizabethgaldamez@fespada.org.sv
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo Local Sostenible</li> <li>Educación Medio Ambiental</li> </ul>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (MAG)		Nombre: Edwin Solórzano Teléfono: 2306 -2057
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El medio ambiente: Medio físico y Medio social</li> <li>Gestión Ambiental del desarrollo sostenible</li> <li>APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL</li> </ul>	ISDEM		Cede Central. Teléfono: 2260 9990 Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a>
<b>PROMOCION SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y Gestión de Proyectos</li> <li>Consideraciones generales. Formas de organización y participación</li> <li>Técnicas de participación</li> <li>Medios de comunicación para la promoción social.</li> </ul>	ISDEM	CURSOS	Cede Central. Teléfono: 2260 9990 Página Web: <a href="http://www.isdem.gob.sv/">http://www.isdem.gob.sv/</a>

*Fuente:* Elaborado por equipo investigador con información obtenida de la entrevistas a jefaturas de la Alcaldía de Apastepeque, año 2017.

**ANEXO N° 14. DIRECTORIO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE IMPARTE INSAFORP.**

<b>MODALIDAD: COMPETENCIAS GERENCIALES</b>		
<b>ÁREA DE ACUERDO A LA INSTITUCIÓN</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CONTACTO</b>
Gestión Del Recursos Humanos	CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR	TEL: 2231-3085 E-mail: servicios@camarasal.com; centrodeformacion@camarasal.com
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Administración Aplicada		
Gestión Del Recursos Humanos	CONTRATACIONES EMPRESARIALES S.A. DE C.V.	TEL: 2264-7030, 2264-7760 E-mail: mercadeo@contratacionesempresariales.com; capacitaciones@contratacionesempresariales.com
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Gestión Del Recursos Humanos	FUNDACION EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE)	TEL: 2526-0400 E-mail: mercadeo1fepade.edu.sv
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Administración Aplicada		
Gestión Del Recursos Humanos	JUÁREZ AUFFRET ASESORES DE EMPRESAS , S.A. DE C.V.	TEL: 2260-3327;22-60-1540 E-mail: i.mejia@aasesores.com;j.a.asesores2012@gmail.com
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Administración Aplicada		
Gestión Del Recursos Humanos	TALENTO HUMANOS.A. DE C.V.	TEL: 2279-5901; 2279-5900 E-mail: capacitación@talentohumano.com.sv
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Gestión Del Recursos Humanos	UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA JOSÉ SIMEON CAÑAS	TEL: 2210-6600 ext:439 E-mail: mmenjivar@uca.edu.sv; amarroquin@uca.edu.sv
Administración Aplicada		

*Fuente:* Datos obtenidos del sitio web del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

<b>MODALIDAD: ÁREAS TÉCNICAS</b>		
<b>ÁREAS</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>CONTACTOS</b>
Informática Aplicada	STB COMPUTER, S.SA. DE C.V.	ROSA MARÍA ROLDÁN TEL: 2121-8177, 2121-8178 E-mail: rroldan@sbtcomputer.com, info@cadtech.com.sv
Informática Aplicada	ESCUELA ESPECIALIZADA EN INGENIERIA ITCA-FEPADE	ROSA ELVIRA FERNANDEZ, CLAUDIA HERNANDEZ DE DURAN, DAVID CRUZ, OSCAR BARAHONA TEL: 2132-7476,2132-7480, 2132-7433 E-mail: refernandez@itca.edu.sv; cehernandez@itca.edu.sv, dcruz@itca.edu.sv; obarahona@itca.edu.sv
Informática Básica		
Administración Aplicada	ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS	LICDA: LOIS HERNANDEZ, CLELIAN ESTER GUARDADO, ROSEMARYBEATRIZ RAMIREZ SOMETA TEL: 2263-3905,2263-1963,2263-3947 E-mail:ihernandez@asiasv.org; eguardado@asiasv.org; asi.educacion@gmail.com
Informática Básica	CAPACITACIÓN PROFECIONAL EN COMPUTACION, S.A. DE C.V.	SULMA PICHINTE; RUTH FLORES TEL: 2228-9555, 78538374 E-mail: sulmapichinte@capucom.net,ruthflores@capucom.net; capucom@capucom.net
Informática Aplicada	NEW MILLENNIUM S.A. DE C.V.	ALBA YESENIA HENRIQUEZ GUARDADO TEL 2521-2300, 2521-2313 E-mail: yhenriquez@newmilleniumsv.com
Informática Básica		

*Fuente:* Datos obtenidos del sitio web del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

<b>MODALIDAD: CURSOS ABIERTOS</b>		
<b>ÁREAS</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>CONTACTOS</b>
Administración Y Desarrollo De Recursos Humanos	CAPITAL HUMANO EMPRESARIALS.A. DE C.V.	MIGUEL ANGEL MIGUEL CASTANEDA, MARÍA MERCEDES URÍAS DE CABALLERO TEL: 2263-5920; 2264-2428 E-mail: mmcaballero@eleva.com.sv; eventos@eleva.com.sv
Administración Y Desarrollo De Recursos Humanos	CENTRO DE FORMACION INTEGRALS.A DE C.V.	CHRISTIAN ELNAR BELLOSO PEREZ TEL: 2298-5077; 2207-4095 E-mail: coordinacioncefina@gmail.com
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Administración Y Desarrollo De Recursos Humanos	CORESPE S.A.	JACQUELINE ILEANA ALVARENGA TEL: 2262-0323 ; 2262-3923 E-mail: info@corespe.com; jacqueline@corespe.com
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Administración Y Desarrollo De Recursos Humanos	ESMERALDA SBETLANA MARROQUIN MARTINEZ	ESMERALDA SBETLANA MARROQUIN MARTINEZ TEL: 2566-1429 E-mail: emarroquin1972@gmail.com; escuelatecnicafinaciera@gmail.com
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		
Administración Y Desarrollo De Recursos Humanos	GM CONSULTING S.A. DE C.V.	GONZALO MUÑOZ; VERONICA MUÑOZ TEL: 2526-0400 E-mail: gmunozmaf@gmail.com, geraldinamunoz@gmail.com
Finanzas, Contabilidad Y Auditoria		

*Fuente:* Datos obtenidos del sitio web del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

<b>MODALIDAD: CURSOS CERRADOS</b>		
<b>ÁREAS</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>CONTACTOS</b>
Desarrollo Y Administración De Recursos Humanos	CENTRO DE FORMACION PARA LA SUPERACION INTEGRAL S.A. DE C.V	CRUZ MARY DE BONILLA TEL:2286-2268 E-mail: cruzmary_la@yahoo.com; cenfosi_sa@yahoo.com
Informática	CAPACITACION DE PROFESIONAL EN COMPUTACION S.A. DE C.V	SULAM PICHINTE, NIDIA NIMATUJ, RUTH FLORES TEL: 2519270 E-mail: sulmapichinte@capucom.net; nidiamatuj@capucom.net; ruthflores@capicom.net
Desarrollo Y Administración De Recursos Humanos	AVANCE Y DESEMPEÑO S.A. DE C.V.	JORGE LINARES TEL: 2262-2861 E-mail: rlinares@avanceydesempeno.com
Informática	ASOCIACION CONEXIÓN AL DESARROLLO S.A. DE C.V.	ETHEL DE KURI TEL: 2230-5075; 76021961 E-mail:ekuri@conexionelsalvador.org; comunicaciones@conexion.sv
Desarrollo Y Administración De Recursos Humanos	UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS	MARIO QUINTANILLA; TEL: 2645-6500 E-mail: servicioprofesionales@ugb.edu.sv; rrivas@ugb.edu.sv; direcciondeposgrado@ugb.edu.sv
Informática		
Desarrollo Y Administración De Recursos Humanos	TALENTO HUMANO S.A. DE C.V	NIDIA MARTINEZ TEL:2279-5910 E-mail: capacitacionesyasesoria@talentohumano.com.sv
Informática	UNIVERSIDAD DON BOSCO	VIOLETA CHACON, BRENDA TORRES TEL:22518231; 2518207 E-mail: violeta@udb.edu.sv

*Fuente:* Datos obtenidos del sitio web del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.HGDFHDFJJVJFFJGHFJG