

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



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL,
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

FIDEL EDGARDO MELGAR MORÁN	MM10152
GRACIELA IVONNE HERNÁNDEZ VALLADARES	HV06020
BRENDA GISELLA CORNEJO RODRIGUEZ	CR05107

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Master. Roger Armando Arias.
Vicerrector Académico: Dr. Manuel de Jesús Joya.
Secretaria General: Maestro. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Master. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín.
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
Coor. de proceso de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz
Lic. Ricardo Antonio Rebollo
Msc. Abraham Vásquez Sánchez (Docente Asesor)

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme salud, sabiduría, y perseverancia para lograr una meta más en mi vida.

A mi familia, por el apoyo incondicional, y en todas circunstancias de este proceso por creer y confiar en mí en todo momento.

A JOVESOLIDES EL SALVADOR, Por su apoyo económico y formativo durante toda la carrera.

A los maestros, por compartir sus conocimientos, que han sido fundamentales para el logro de esta meta en mi vida.

Fidel Edgardo Melgar Moran.

Habiendo culminado el presente trabajo de graduación, solo me resta expresar que principalmente lo dedico al dueño de mis días y de todo lo que he podido emprender hasta hoy, al Señor Dios Poderoso sea mi gratitud.

Así mismo a mis Padres, German y Urania Hernández, quienes han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente en todos los ámbitos a lo largo de mi carrera, forjando mis principios para lograr con esfuerzo y compromiso lo que me proponga, también agradezco a mi abuelita Marina Bermúdez quien siempre ha estado presente guiándome y aconsejándome, también a mis hermanos Jenniffer Andrea y German David Hernández Valladares, que así fuese el más mínimo detalle siempre me brindaron su ayuda y compañía en todo momento.

Finalmente y no menos importante a cada persona que muy significativamente estuvieron a mi lado en las diferentes etapas de mi carrera, desde su inicio hasta el final.

Graciela Ivonne Hernández Valladares.

Agradezco a Dios primeramente por haberme acompañado y ser luz en este largo camino de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, y por brindarme una vida llena de oportunidades y victorias. Agradezco a mis padres Luis Cornejo y María Lidia de Cornejo que han sido la principal inspiración de culminar este proceso, por apoyarme en todo momento, por creer en mí a pesar de las dificultades, y por darme la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Agradezco de manera especial a mis compañeros por la confianza, el apoyo incondicional, dedicación, paciencia y amor para cumplir este logro.

¡Infinitas gracias!

Brenda Gisella Cornejo Rodríguez

Expresamos agradecimiento a nuestro asesor Msc. Abraham Vásquez Sánchez, por brindarnos su apoyo, conocimientos y paciencia hasta el final de este proceso, bendiciones.

Graciela, Fidel y Brenda.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE EL CARRIZAL, ALCALDÍA MUNICIPAL, PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO.....	1
A.GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR	1
B. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE EL CARRIZAL	3
1.Población del Municipio El Carrizal, año 2013.....	5
2.Distribución Territorial de la Población.....	5
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL ..	6
1. Antecedentes.....	6
2. Misión	7
3. Visión.....	7
4. Servicios Básicos.....	7
5. Estructura Orgánica.....	8
a. Organigrama	8
b. Funciones	9
D. MARCO LEGAL	11
1. Constitución de la República de El Salvador.....	12
2. Código Municipal.....	14
3.Ley General Tributaria Municipal.....	14
4.Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.....	14
5.Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social.....	15
6.Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.....	15
7.Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.	16

8. Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas	16
9. Ordenanzas Municipales.....	16
E. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN	18
1. Definición de capacitación:	18
2. Importancia de la capacitación	19
3. Objetivos de la capacitación	19
4. Ciclo de la capacitación.....	19
5. La capacitación como un sistema	20
F. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	21
1. Definición.....	21
2. Medios Usados para la determinación del (DNC).....	22
3. Clasificación de las Necesidades de Capacitación	24
4. Beneficios del (DNC).....	24
5. Métodos para realizar DNC.....	25
6. Técnicas para Realizar el DNC	25
G. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	29
1. ¿Qué es un programa?.....	29
2. La importancia de los programas de capacitación.	29
3. Aspectos que contiene un Programa de Capacitación:.....	29
H. FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	30
1. Definiciones	31
2. Importancia.....	31
3. Desarrollo del Desempeño.....	31
4. El Desempeño.....	32
5. Factores que contribuyen al fortalecimiento del Desempeño Laboral.....	32
CAPÍTULO II.....	33
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL FORTALECIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA	

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.	33
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
1. General.....	33
2. Específicos.....	33
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	34
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
1. Métodos.....	34
2. Tipo de investigación.....	35
3. Tipo de Diseño.....	36
4. Fuentes de recolección de información	36
a. Primarias	36
b. Secundarias	36
5. Técnicas de recolección de la información	37
a. Observación Directa.....	37
b. Entrevista.....	37
c. Encuesta.....	37
6. Instrumentos para la recolección de información.....	37
a. Lista de Cotejo.....	37
b. Guía de entrevista	38
c. Cuestionario.....	38
7. Unidades de Análisis	38
8. Determinación del universo y muestra.....	38
a. Universo	38
b. Muestra	39
9. Tabulación y análisis de datos.....	39
D. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y FORTALECIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.	40
1. Nivel de estudio	40

2. Preparación para el puesto de trabajo	41
3. Relaciones Interpersonales	42
4. Conocimientos técnicos suficientes	44
5. Trabajo en equipo.....	45
6. Liderazgo	46
7. Desempeño del personal	48
8. Comunicación.....	49
E. ALCANCES Y LIMITACIONES	50
1. Alcances.....	50
2. Limitaciones	51
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones.....	52
CAPÍTULO III.....	52
PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.	52
A. OBJETIVOS	52
1. General	52
2. Específicos	53
B.IMPORTANCIA.....	53
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	54
D. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA	54
1. Misión	54
2. Visión.....	55
3. Valores	55
4. Estructura Organizativa	56
E. NECESIDAD DE RECURSO HUMANO.	58
1. Perfil profesional del promotor social	58

2. Perfil profesional del jefe de contabilidad.....	59
3. Funciones de los nuevos puestos	60
4. Salario y cuotas patronales mensuales y anuales	62
F. SERVICIOS DE INTERNET	62
G. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.....	63
1. Generalidades del programa	63
2. Políticas del programa.....	64
3. Módulos de la Propuesta.....	64
4. Evaluación de la Capacitación	74
a. Hoja de evaluación de la capacitación.....	74
b. Hoja de evaluación sobre los participantes.....	76
5. Ejecución del Programa.....	77
6. Seguimiento.....	78
7. Presupuesto del Programa de Capacitación.	79
8. Cronograma de Actividades del Programa de Capacitación para el año 2018.....	80
9. Fuentes de Financiamiento.	81
H. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA.....	81
I. BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS	
1. Cuestionario	
2. Tabulación y Presentación de resultados	
3. Entrevista	
4. Modelo del diploma de participación	
5. Imágenes y fotografías	

RESUMEN

La importancia de capacitar a los empleados radica en que de ellos dependerá la productividad, calidad y logro de objetivos de cualquier institución.

La capacitación comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño, compatibles con las exigencias del puesto en el que labora. Hoy en día la capacitación del recurso humano, es la respuesta a la necesidad que tiene toda empresa o institución de contar con un personal calificado, con esto no sólo se contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados; sino que también, redunda en beneficios para la misma, es por ello que se origina la necesidad de capacitar al personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, donde no hay un sistema de capacitación constante para los empleados.

El presente trabajo de investigación ha tenido como principal objetivo diseñar un programa de capacitación para 12 empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal en el Departamento de Chalatenango, que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados y que sirva como herramienta a mediano y largo plazo al personal de la institución, el cual les proporcione nuevos conocimientos, habilidades y destrezas aplicables a sus puestos de trabajo.

Para realizar la investigación se aplicó el método científico, además se utilizó el tipo de investigación descriptiva por ser el idóneo para detallar el fenómeno, permitiendo establecer contacto con las circunstancias que atraviesa la institución, también se hizo uso de las técnicas e instrumentos para recabar la información, asimismo se adquirió información bibliográfica por medio de documentos proporcionados por la alcaldía, sitios web y trabajos de

investigación. Una vez recolectada la información se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para concluir y recomendar aspectos importantes de la municipalidad.

Las principales conclusiones son las siguientes

- El personal de la Municipalidad sí ha recibido algún tipo de capacitación, pero no ha sido suficiente en cuanto al fortalecimiento y mejoramiento en el desempeño de sus labores.
- Todos los empleados de la alcaldía están interesados en recibir cursos de capacitación y planes motivacionales enfocados al fortalecimiento del desempeño.

.Las principales recomendaciones son las siguientes

- La institución debe proporcionar a sus empleados un programa de capacitación para fortalecer el desempeño en el personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal en el Departamento de Chalatenango.
- La aceptación por parte de los empleados en recibir cursos de capacitación, debe ser de provecho y de suma importancia para la institución.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sociedad está en constante cambio debido al incremento de la tecnología, y las exigencias de la misma sociedad, es por ello que las empresas deben mantener un adecuado funcionamiento y estar a la vanguardia de los nuevos cambios y de esta manera tener una fluida atención a las personas que requieren sus servicios. Las empresas deben mejorar sus métodos de tal forma que se logren adaptar a estos cambios, esto requiere un proceso de preparación interna para ser más competitiva y que logre una mayor solidez.

El recurso más importante en una institución es el recurso humano ya que por medio de este se logra el cumplimiento de los objetivos de la entidad, es por ello que en este documento se exponen elementos que puedan motivar, incentivar y que contribuyan a mejorar el desempeño personal y profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal mediante la capacitación y así contar con un personal más eficaz y eficiente.

La presente investigación consta de tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I

Hace referencia a generalidades de las alcaldías municipales de El Salvador, así como también del municipio de El Carrizal, alcaldía municipal, las leyes que la regulan, servicios que presta la municipalidad, estructura orgánica, entre otros. Además generalidades sobre capacitación, definición de programa, diagnóstico sobre las necesidades de capacitación y definiciones acerca del fortalecimiento del desempeño laboral.

Capítulo II

En este se detalla la metodología utilizada para obtener la información necesaria para la formulación del diagnóstico sobre la situación actual dentro de la municipalidad, comprende instrumentos y técnicas, y de acuerdo a los resultados obtenidos se formula el diagnóstico, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III

Comprende la propuesta del programa de capacitación para llevar a cabo en la municipalidad, se muestran las generalidades del programa de capacitación, estableciendo los diferentes módulos, con sus objetivos, la metodología y recursos a utilizar, así como el respectivo horario de las actividades a realizar en cada uno. Pero además se propone la visión y misión para la institución y la contratación de nuevos puestos de trabajo para el área de contabilidad y proyección social, detallando los diferentes perfiles profesionales para cada uno de los puestos, también se propone el mejoramiento del servicio de internet.

También se detalla el presupuesto para llevar a cabo el programa de capacitación.

Posteriormente se presenta la bibliografía general consultada y finalmente los anexos que apoyan la información desarrollada en el contenido de la investigación

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE EL CARRIZAL, ALCALDÍA MUNICIPAL, PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO.

A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR¹

Las alcaldías municipales, al igual que el gobierno de la República, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones; sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, los cuales ordenados por las disposiciones emanadas de gobiernos autónomos cumplen con las características de vecindad y autoridad, propias de las comunidades. La autonomía es un elemento básico y esencial para que exista un municipio libre.

Históricamente, el municipio ha surgido como expresión y manifestación de la voluntad de las comunidades. La organización estatal para el ejercicio de sus actividades político administrativo se divide en municipios y departamentos. El municipio constituye la unidad primaria del estado y es el responsable del gobierno local; tiene una jurisdicción más limitada tanto en lo territorial como en los asuntos sobre los cuales tiene competencia.

Una característica esencial de todo municipio es contar con un territorio definido, ya que sin ello no puede existir como tal, puesto que el municipio ejerce su autoridad, únicamente en el espacio abarcado por su jurisdicción. Después de la independencia de España, el estado Salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios. En la primera constitución, se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los

¹ <http://ri.ues.edu.sv/694/1/10136224.pdf>

ciudadanos y los organismos del estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de estado (Presidente). Con el fin del régimen municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia de sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa. La Constitución de 1939, decretada por el general Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos locales, ya que estos pasan a ser elegidos directamente por el poder ejecutivo, como mecanismo de control político. En las reformas que se hacen en la Constitución de 1945 y en la Constitución de 1953 se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales. Hasta este momento la autonomía de los municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico, es hasta la Constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico.

Las municipalidades han logrado tener una gran participación en la administración pública en general, manteniendo su autonomía, manejando más recursos y además de todo ello se concibe como la entidad encargada de propiciar y mantener el desarrollo de sus municipios en lo económico, en lo político y en lo social, por tener un acercamiento más estrecho con sus ciudadanos.

El Salvador cuenta con 262 municipios, que se agrupan en 14 departamentos.²

² <http://ri.ues.edu.sv/694/1/10136224.pdf>

B. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE EL CARRIZAL³

Según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, El Carrizal fue en 1807 una próspera aldea en el Departamento de Chalatenango y en el camino real de “Gracias a Dios.” Comprenden sus tierras, nueve caballerías (64 manzanas) útiles para el añil, maíces y semillas”.

Del 12 de junio de 1824 al 22 de mayo de 1835 perteneció este pueblo al departamento de San Salvador. Del 22 de mayo 1835 al 14 de febrero 1855 fue municipio del departamento de Cuscatlán. A partir de esta última fecha ha formado parte del departamento de Chalatenango. “Según la historia de los habitantes actuales, antes El Carrizal estaba en la Aldea Vieja pero en 1935 a causa de un ciclón paso al lugar donde está ahora y se le nombró El Carrizal por la abundancia de la planta conocida como carrizo.

Esta aldea se erigió en pueblo poco antes de la Independencia nacional. Según la Ley del 18 de febrero de 1841 el pueblo de El Carrizal con las aldeas de Vainillas y Petapa, constituye uno de los cantones electorales en el que se dividió El Salvador. En los años de 1868 y 1869 los vecinos de El Carrizal se trasladaron de Aldea Vieja, a 1km al sur, al asiento actual. En 1890 tenía 860 habitantes.

Para el 2007 de acuerdo con el último censo Nacional de población y vivienda El Carrizal cuenta con una población total de 2,464 habitantes, y presenta una densidad poblacional de 97 habitantes por kilómetro cuadrado.

A la fecha El Carrizal se encuentra en los municipios de tamaño poblacional más pequeño, principalmente rurales, y con un nivel de necesidades insatisfechas.

³ Tomado de www.municipiosdesalvador.com/chalatenango/el-carrizal

Las Fiestas patronales se celebran del 6 al 8 de diciembre, en honor a la Inmaculada Concepción de María.

Los granos básicos como el maíz, frijol y maicillo ocupan la gran mayoría de terrenos dedicados actualmente a la agricultura, el comercio en pequeño es otro gran factor económico en el Municipio, así como la ganadería, pero siendo las remesas el factor más influyente en la economía de dicho municipio.

Actualmente la municipalidad está gobernada por el Sr Tulio Ernesto Casco y su concejo Municipal desde mayo 2006, dirigidos por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN).

El municipio de El Carrizal aún no cuenta con el título de villa ni de ciudad, por lo tanto se le denomina hasta la fecha pueblo de El Carrizal.

El Carrizal está ubicado en la zona norte del Departamento de Chalatenango, se encuentra a 35 kilómetros de la cabecera departamental y a 103 de San Salvador.

Cuenta con una extensión territorial de 25.32 km², que corresponde al 1.26% del área total del departamento de Chalatenango y se encuentra situado a una altura de 650 msnm. Limita al norte, noreste y este, con la república de Honduras; al sureste con el municipio de Ojos de Agua; al sur con los municipios de Ojos de Agua y Las Vueltas; al sureste, Oeste y Noreste con el municipio de La Laguna.⁴

⁴ Tomado de www.municipiosdesalvador.com/chalatenango/el-carrizal

1. Población del Municipio El Carrizal, Distribución territorial, año 2013.⁵

POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
Urbana	262	308	570	20.81%
Rural	1,050	1,119	2,169	79.19%
Total	1,312	1,427	2,739	100.00%
Proporción	47.90%	52.10%		

⁵ Plan Estratégico participativo del Municipio de El Carrizal, facilitado por la Alcaldía, año 2013.

2. Distribución Territorial de la Población⁶

CANTONES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Casco urbano	262	308	570
Trinidad	120	142	262
Vainillas	350	351	701
Potrerrillos	223	209	432
Petapa	357	417	774
Total	1,312	1,427	2,739

⁶ Plan Estratégico participativo del Municipio de El Carrizal, facilitado por la Alcaldía, año 2013

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL⁷

1. Antecedentes

A continuación se detalla la información proporcionada por la señora: Ana Sofía Rivera Rivas, quien fungió como auxiliar de Jefe de Registros desde 1989 hasta el año 2015. A quien se entrevistó, debido a que en ninguna institución se encontraron datos históricos ni reseña de los inicios de dicha alcaldía.

La señora Rivera Rivas manifestó que la Alcaldía del Municipio de El Carrizal, fue fundada en 1824 y expresa que el 25 de junio de 1982 fue destruida por la guerrilla, y pasa a formar parte de las alcaldías en exilio y se traslada a Chalatenango, hacia la colonia Caja de Agua, poco tiempo después es trasladada al centro de la ciudad de Chalatenango, frente al súper mercado el Baratillo. Su alcalde era en esa fecha, don José Isabel Lara.

En 1988-1993 en el periodo de gobierno por Don José María López, reconstruye la alcaldía. En el mes de mayo de 1994 gana la alcaldía Don José Efraín León y traslada nuevamente la alcaldía hacia el pueblo de El Carrizal.

En mayo de 1997 ganó la alcaldía por primera vez el partido FMLN, con su candidato José Faustino Soriano, quien gobernó hasta mayo del año 2000.

En mayo del 2000, gana la alcaldía el partido ARENA con su candidata Laura Raquel Pineda, quien gobernó dos periodos, hasta el año 2006.

En mayo de 2006, recupera la alcaldía el FMLN con su candidato Tulio Ernesto Casco, quien hasta la actualidad gobierna dicho municipio, con cuatro periodos consecutivos.

⁷ Datos proporcionados mediante la realización de una entrevista a la Sra.: Ana Sofía Rivera Rivas, quien fungió como auxiliar de Jefe de Registros desde 1989 hasta 2015.

Actualmente la alcaldía cuenta con 8 concejales y 12 empleados.

2. Misión

La alcaldía no cuenta con Misión

3. Visión

La alcaldía tampoco cuenta con Visión

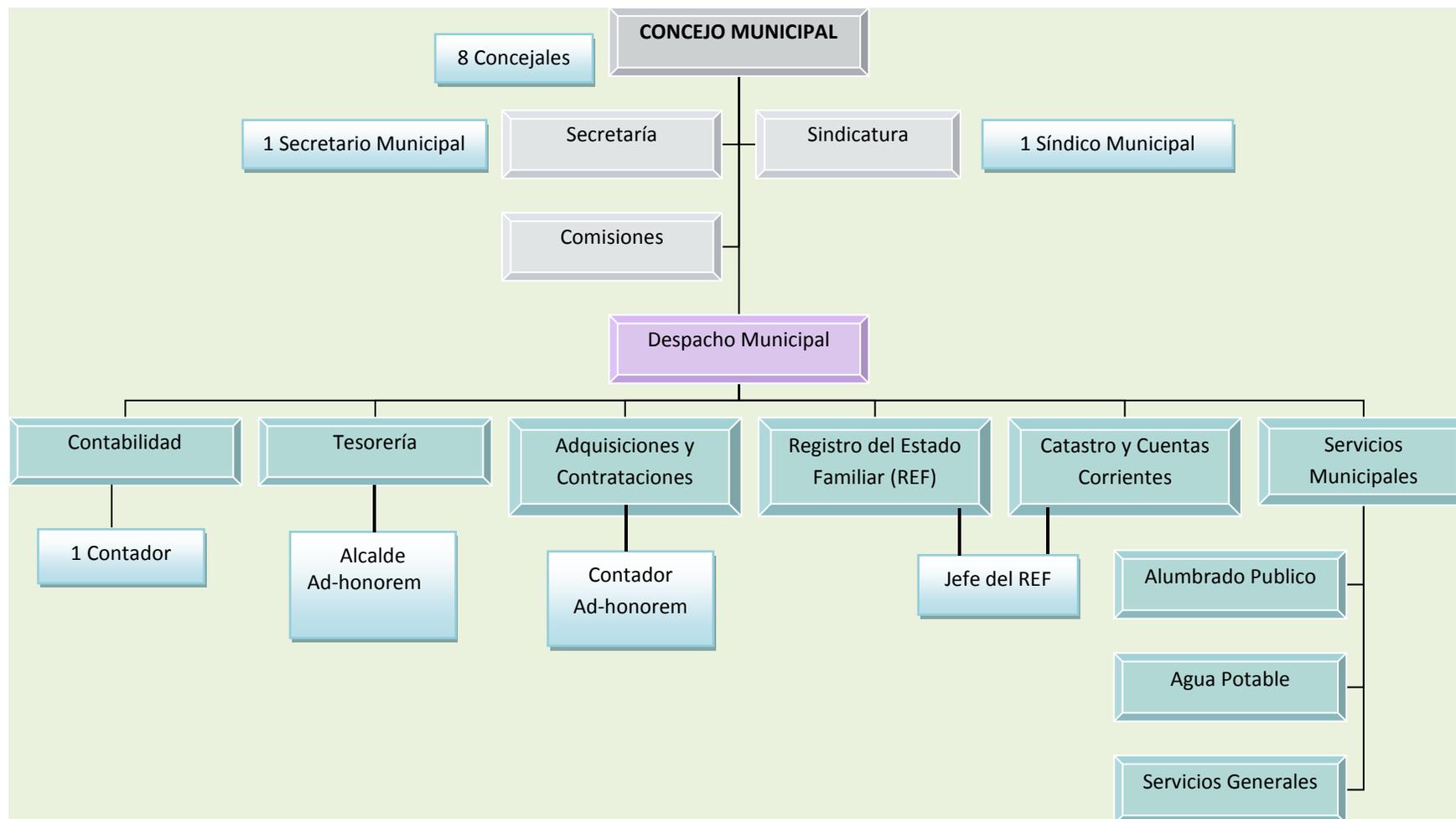
4. Servicios Básicos

La alcaldía municipal ofrece los servicios siguientes:

- Agua potable
- Alumbrado público
- Recolección de basura y desechos solidos
- Registro de Estado Familiar: Partidas de nacimiento, partidas de matrimonio, actas de defunción.
- Matriculas de fierro para herrar ganado
- Certificaciones
- Servicios de Cementerios
- Registros y documentos, expedición de carnet de minoridad
- Inspecciones de inmuebles
- Permisos para rótulos, vallas publicitarias

5. Estructura Orgánica⁸

a. Organigrama



⁸ Manual Descriptor de Puestos Alcaldía El Carrizal.doc, organigrama proporcionado por la Alcaldía.

b. Funciones:⁹**Concejo Municipal**

- Las funciones son proponer y ejecutar el buen desarrollo de las comunidades, permitiendo mejorar las condiciones de los habitantes del municipio.
- Aprobar mediante acuerdo, aquellos planes de organización, operativos, estratégicos y programas de trabajo que contribuyen a mejorar la prestación de los servicios públicos municipales.
- Analizar los informes financieros, presupuestarios y administrativos presentados por el despacho y retroalimentar la gestión municipal para mejorar la capacidad de respuesta de la municipalidad
- Dirigir, coordinar, administrar y supervisar la gestión municipal conforme a las competencias establecidas en el Código Municipal
- Fijar para el año fiscal siguiente las remuneraciones que deban recibir el Alcalde, Síndico, Regidores.
- Controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local.

Alcalde

- Es el encargado de realizar gestiones oportunas para lograr obtener asistencia financiera y técnica para llevar a cabo proyectos que impulsen el desarrollo del municipio.
- Supervisar oportuna y adecuadamente la ejecución de proyectos.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.
- Representar a la municipalidad en reuniones con la población u organismos e instituciones.
- Participar en la elaboración del presupuesto municipal.

⁹ Manual Descriptor de Puestos Alcaldía El Carrizal.doc

- Informar a la comunidad sobre la gestión de su gobierno para promover la transparencia de su administración.
- Presidir los Cabildos Abiertos, Sesiones de Concejo Abiertas, Rendiciones de Cuentas, etc. que lleve a cabo la municipalidad.
- Presentar al concejo informes sobre el desarrollo de la administración de la municipalidad.
- Emitir las órdenes e instrucciones necesarias al personal para la buena marcha y ejecución de las actividades.
- Dialogar con personas, instituciones y organizaciones que visiten la municipalidad para tratar asuntos de interés.

Secretaria Municipal

- Tiene por objeto dirigir las actividades de la secretaría administrativa del alcalde y del concejo y desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.
- Supervisar el constante flujo, control, archivo y conservación de la documentación oficial que ingresa y egresa de la municipalidad, proporcionando en forma rápida y expedita la información que se requiera para la actividad municipal.
- Atender oportunamente a ciudadanos que visitan la Secretaría Municipal, asimismo, atender llamadas telefónicas y tomar recados
- Envío, registro y control de citaciones realizadas por el Ministerio Público a ciudadanos del municipio.
- Asistir a las sesiones del concejo y elaborar las correspondientes actas.
- Comunicar oportunamente a los concejales, las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.

Síndico

- Emitir dictamen razonable y oportuno de todos aquellos asuntos municipales que el Concejo o Alcalde soliciten.
- Autorizar con su firma el “visto bueno” que ampara la legalidad del pago de bienes y servicios adquiridos por la municipalidad.
- Representar judicial y extrajudicialmente, los intereses de la municipalidad de conformidad a las leyes e instrucciones recibidas por el Concejo.
- Examinar sistemáticamente las cuentas municipales proponiendo al Concejo todas aquellas medidas tendientes a evitar gastos ilegales, indebidos o abusos en el manejo de los recursos.
- Vigilar permanentemente que los actos municipales se apeguen a lo que estipula el Código Municipal, Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos Municipales.
- Verificar que los contratos que celebre la Municipalidad se ajusten a lo que en materia legal se ha establecido.
- Emitir opinión sobre los diferentes aspectos relacionados con la gestión financiera municipal.
- Analizar y firmar los principales estados financieros que genere la Contabilidad Municipal.
- Negociar con terceros en asuntos legales previa autorización y mandato del Concejo Municipal.

D. MARCO LEGAL

La Alcaldía Municipal de El Carrizal al igual que todas las alcaldías municipales de El Salvador tienen leyes por las cuales se deben regir a fin de satisfacer los derechos, deberes y necesidades de la población.

A continuación se presenta el conjunto de leyes, código y constitución:

1. Constitución de la República de El Salvador.

Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo No 281

La finalidad de la constitución es hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un estado soberano para un bien común.

En el capítulo VI sección segunda artículos 202 al 207 explica acerca de las municipalidades

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.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203: Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204: La autonomía del Municipio comprende:

1º- Crear, modificar y 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;

2º- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4º- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5º- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6º- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Art. 205: Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207: Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República. La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.

2. Código Municipal

Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No 290.

La alcaldía cumple con las normas establecidas en su código municipal para hacer valer las leyes a las personas que quieran violar los estándares de comportamiento en el libre tránsito en los alrededores de El Carrizal; así mismo velar por las obligaciones hacia los habitantes del mismo municipio.

3. Ley General Tributaria Municipal.

Decreto legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.

Se realizan monitoreo y auditoria a todas las transacciones municipales donde se manejan los fondos del estado, para así poder tener el control adecuado de cada proceso tributario y que exista la transparencia adecuada que necesita la alcaldía de El Carrizal.

4. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

Decreto legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294.

La alcaldía trabaja en la mejora de las instalaciones municipales como lo demanda la ley, para poder incrementar la calidad de los procesos y

aumentar los desarrollos técnicos y profesionales para la búsqueda de soluciones que presenta el municipio.

5. Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)

Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300

La alcaldía debe tener presente que tiene que realizar y asegurar la aplicación de los principios contenidos en la Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, para efecto que se distribuyan dichos fondos.

El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

- a) Población 50%
- b) Equidad 25%
- c) Pobreza 20%
- d) Extensión territorial. 5%

El monto asignado para El Carrizal, año 2017 es de: \$566,441.42. Con una cuota de \$47,203.42 mensual.

6. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No 347.

Se realizan las licitaciones necesarias para poder evaluar las mejores ofertas que presenten los proveedores de materiales y accesorios para mejorar las instalaciones y procesos a desarrollar; así mismo, que tengan los mejores

beneficios tanto humanos como materiales, que logren solventar las problemáticas actuales de la alcaldía de El Carrizal.

7. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.

Decreto legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371

La Alcaldía de El Carrizal, tiene como principal objetivo darle oportunidades a jóvenes entusiastas y con nuevas ideas que puedan ayudar a mejorar técnica y tecnológicamente todos los procesos actuales en la alcaldía; así mismo, dar funcionamiento a programas sociales que puedan atraer mayores inversiones al municipio.

8. Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.

Decreto Legislativo No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No 389

Los controles internos se realizan mensualmente, para poder tener los inventarios actualizados de todos los materiales e inmuebles pertenecientes al estado, según las estrictas normas de control de la corte de cuentas, a fin de evitar problemas futuros de malversación de fondos y aplicar las leyes correspondientes para el buen desarrollo municipal, técnicas de las cuales podremos desarrollar guías prácticas para quedar como un PON (proceso operativo normal), el cual quede plasmado para que siempre en nuevas generaciones de gobiernos municipales mantengan el orden y correcta administración de la alcaldía de El Carrizal.

9. Ordenanzas Municipales

Decreto n° 6

El concejo Municipal de El Carrizal, departamento de Chalatenango

Considerando:

- I. Que se ha decretado la Ley General Tributaria Municipal, que sienta las bases o principios generales para que los Municipios emitan sus tasas, de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 204 numeral 1° y 5° da la Constitución.
- II. Que es necesario que las Tasas que se establezcan cubran los costos, para lograr que los servicios que presta la Municipalidad sean eficientes.
- III. Que conforme a lo dispuesto por la Ley General Tributaria Municipal corresponde al Concejo Municipal, crear, modificar o suprimir tasas y contribuciones especiales mediante la emisión de Ordenanza y fijar las políticas, criterios y regulaciones generales a los cuales se deben ajustar al ejercicio de sus funciones, los alcaldes y organismos dependientes de la Administración Tributaria Municipal.
- IV. Que es conveniente decretar una ordenanza que establezca y regule las tasas que regirán en este Municipio en el futuro, así como posteriores tasas que sea necesario crear.

Por tanto:

Este concejo en uso de sus facultades que le confiere el Artículo 204, Ordinales 1° y 5° de la Constitución, el Artículo 30, numeral 4° del Código Municipal y Artículos 2, 5 y 77 de la Ley General Tributaria Municipal.

Decreta: La siguiente ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales, del municipio de El Carrizal, del departamento de Chalatenango.

El capítulo primero de dicha ordenanza trata sobre las tasas municipales a cobrarse, entendiéndose por tales aquellos tributos que se generan en razón de los servicios públicos de naturaleza Administrativa o Jurídica prestado por la Municipalidad.

El capítulo segundo trata sobre los precios por servicio prestado por la municipalidad. Servicio de: recolección de basura, ganadería, cementerio, de alumbrado público, agua potable, registro y documentos, certificaciones y constancias, y otros servicios administrativos.

El capítulo tercero trata sobre la extinción de las tasas por los servicios municipales.

E. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN

1. Definición de capacitación:¹⁰

- Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas o relacionadas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.
- Es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos.

Como equipo de investigación, Capacitación es:

Transmitir o reforzar conocimientos adquiridos para cualquier persona que quiera ejercer o según el área específica donde se necesite para poder obtener mejores resultados y objetivos propuestos, metas por alcanzar con el equipo de trabajo para obtener una mejora en el personal de la organización. Además identificar en dicha capacitación lo que el empleado

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw Hill. 8va edición. México 2007.

sabe de sus tareas laborales y lo que no sabe para poder medir conocimientos mediante evaluaciones de desempeño y aprendizaje.

2. Importancia de la capacitación

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, ya que por medio de esta se logrará un beneficio tanto para el personal como para el contribuyente.

Es por eso que también es importante mencionar que la calidad en el servicio radica en que todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el contribuyente en cuanto a la imagen de la institución, la reputación, una documentación clara y abundantes testimonio de satisfacción, disponibilidad del personal de ayuda e incluso la intervención directa de los encargados de las diferentes áreas.

3. Objetivos de la capacitación¹¹

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Lograr un mejoramiento y asegurar la calidad de los servicios que presta la empresa en sus diferentes áreas.
- Brindar entrenamiento al personal de las diferentes áreas enfocándonos en la atención al cliente.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

4. Ciclo de la capacitación.¹²

La capacitación es un acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada persona. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los interesados. La capacitación

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw Hill. 8va edición. México 2007.

¹² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw Hill. 8va edición. México 2007.

debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada a efecto de que los individuos de los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiará a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada del hecho que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo sistemático, cuyos componentes son:

1. Insumos (entradas o Inputs), como educándolos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
2. Proceso u operación, como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u Outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxitos o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

5. La capacitación como un sistema¹³

Un Sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, estos elementos son: entradas, proceso, salidas y retroalimentación.

En otras palabras se puede definir Sistema como:

- ✓ Conjunto de elementos que forman un todo.

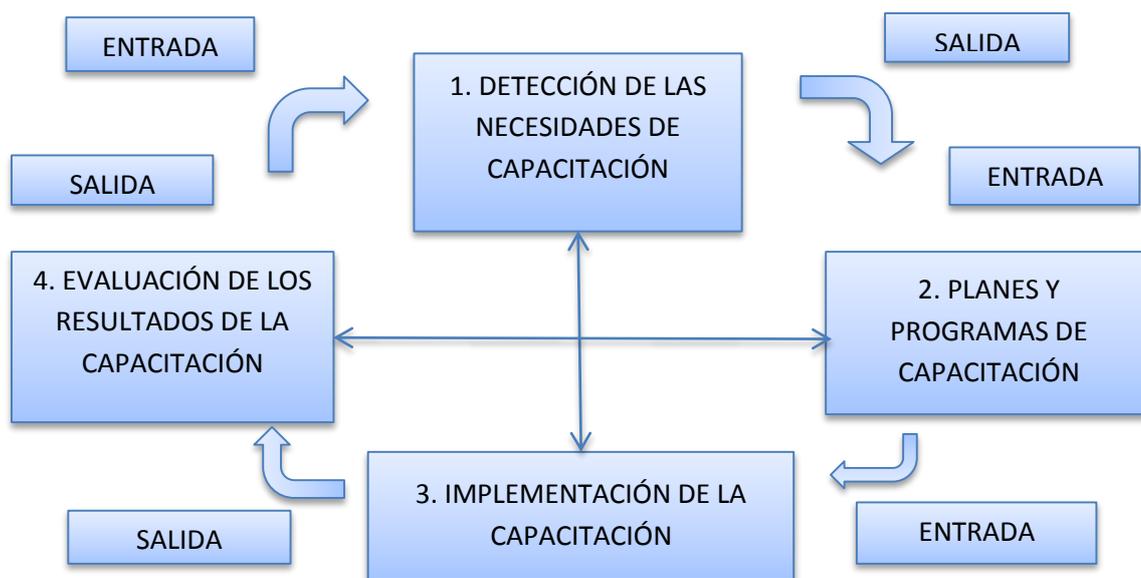
¹³ Y ¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw Hill. 8va edición. México 2007.

- ✓ Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regula el funcionamiento de una colectividad.

Se considera que sistema es un medio o una manera con que se realiza algo de forma ordenada para lograr el objetivo que se pretende de la mejor manera.

Propósito de la Capacitación como un sistema:

Desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de recursos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación, con el objeto de desarrollar competencias que permita mejorar el desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución.



F. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)¹⁴

1. Definición.

“El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de

¹⁴ Flores Cisneros , Fátima Dayana; Cerón Campos, Julio César y Recinos Márquez, Yesenia Lisseth (2013) Trabajo de investigación: Plan de Capacitación en Atención al Usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía de San Pedro Masahuat, Departamento de la Paz.

aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.”

También se puede decir que el DNC, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a identificar las carencias que manifiesta un miembro de la organización en su puesto de trabajo y que le impiden desempeñar con eficiencia las funciones a él encomendadas.

Como equipo de investigación: Diagnostico de Necesidades de Capacitación, es la detección de carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

2. Medios Usados para la determinación del (DNC)¹⁵

- ✓ Evaluación del desempeño: Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- ✓ Observación: Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.
- ✓ Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.
- ✓ Solicitud de Supervisores y Gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y

¹⁵ Flores Cisneros , Fátima Dayana; Cerón Campos, Julio César y Recinos Márquez, Yesenia Lisseth (2013) Trabajo de investigación: Plan de Capacitación en Atención al Usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía de San Pedro Masahuat, Departamento de la Paz.

supervisores se hacen propensos a solicitar la capacitación para su personal.

- ✓ Entrevistas con Supervisores y Gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante capacitación, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- ✓ Reuniones Ínter departamentales: Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ✓ Examen de Empleados: Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- ✓ Modificación de Trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ Entrevista de Salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida, es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- ✓ Análisis de cargos: El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

3. Clasificación de las Necesidades de Capacitación¹⁶

Por el Momento

- ✓ Preventiva: Prepara a las personas para situaciones futuras.
- ✓ Correctivas: Solución de problemas manifiestos.
- ✓ Predictivas: Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y de evitar desviaciones.

Por su Percepción

- ✓ Manifiestas: Estas se observan a simple vista. Son aquellas surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, la movilidad de las personas, por los cambios tecnológicos, establecimiento de nuevos estándares de actuación y otras.
- ✓ Ocultas o encubiertas: Son más difíciles de detectar, ya que la persona se observa productivamente normal en su puesto de trabajo. La necesidad puede provenir de la falta y obsolescencia de conocimientos sobre alguna habilidad o destreza inherente al puesto, con lo cual se volvería más productivo.

Por su Magnitud

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

4. Beneficios del (DNC)

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio del DNC, se encuentran:

¹⁶ Flores Cisneros , Fátima Dayana; Cerón Campos, Julio César y Recinos Márquez, Yesenia Lisseth (2013) Trabajo de Investigación: Plan de Capacitación en Atención al Usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía de San Pedro Masahuat, Departamento de la Paz.

- ✓ Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ✓ Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje.
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- ✓ Identificar instructores potenciales.
- ✓ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ✓ Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

5. Métodos para realizar DNC¹⁷

Dentro de los métodos se pueden mencionar los siguientes:

MÉTODOS DEL DNC	APLICACIONES
1. CON BASE EN PUESTO- PERSONA	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
2. PROBLEMAS	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar problemas.
3. CON BASE A DESEMPEÑO	Este el método que sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en el puesto se debe vigilar, no solo que se cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
4. CON BASE EN MULTIHABILIDADES	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

6. Técnicas para Realizar el DNC¹⁸

“Las Técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual sirve de base para la determinación de necesidades.”

¹⁷ y ¹⁸ Flores Cisneros , Fátima Dayana; Cerón Campos, Julio César y Recinos Márquez, Yesenia Lisseth (2013) Trabajo de investigación: Plan de Capacitación en Atención al Usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía de San Pedro Masahuat, Departamento de la Paz.

Las técnicas orientadas a determinar las necesidades de capacitación, proporcionan información importante para la institución, puesto que mediante éstas el investigador podrá localizar donde se encuentran las mayores carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Entre las diferentes Técnicas para determinar necesidades de capacitación, están:

✓ **Lluvia de ideas:**

Esta técnica consiste en la formación de grupos de análisis, que permita activar sus mentes y generar el mayor número de ideas respecto a un tema determinado.

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente: Se señala claramente el tema, proceso o problema sobre el que se van a dar ideas, luego se pregunta al grupo cual puede ser la mejor forma de solucionarlo (generar ideas), según sea el caso. Posteriormente se anotan cada una de las respuestas de los participantes y finalmente cuando todos han expresado sus ideas, se procede a filtrarlas con todo el grupo analizando la coherencia, la factibilidad y la relación que tiene la idea con el tema o problema tratado.

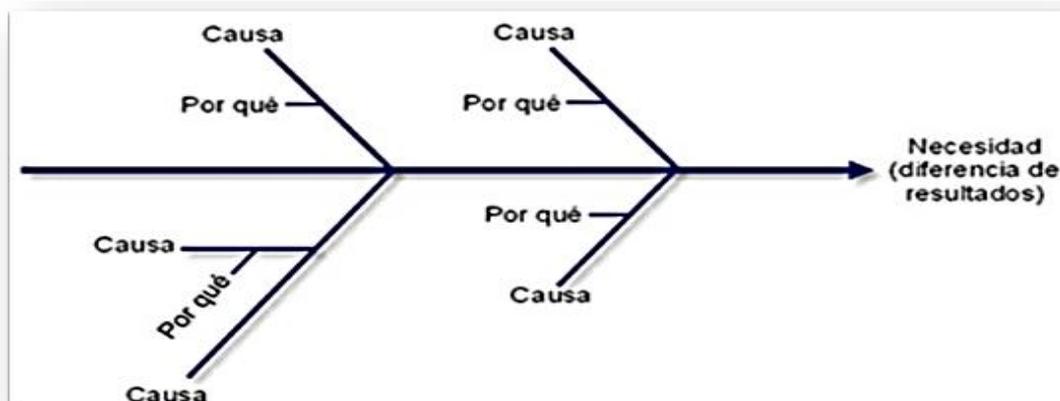
Por medio de este procedimiento se logra concluir las razones o los recursos de acción del tema tratado, uno de los cuales puede ser un proceso de capacitación.

✓ **Diagrama de causa y efecto o espina de pescado:**

El diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado, fue creado por el Doctor Kaoru Ishikawa, “esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuáles son las causas de los problemas que se presentan en una organización”. Dicha técnica consiste en construir un diagrama similar al esqueleto de un pescado en cuya línea principal (flecha horizontal), se describe el problema a tratar y en las líneas que se derivan de esta (flechas diagonales), los factores y subfactores más importantes que

inciden en él. De aquí podrá concluirse que uno de estos factores es la necesidad de capacitación en un aspecto específico y claro, es por ello que este medio se utiliza para la solución de problemas en la organización.

Imagen ejemplo del diagrama de causa y efecto o espina de pescado:¹⁹



✓ **Observación Directa:**

Esta consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. La observación se puede realizar a un sujeto o aun grupo, y es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

A través de la observación directa las necesidades de capacitación se descubren por simple inspección por medio de un observador bien preparado.

✓ **La Entrevista:**

Esta técnica permite recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujetos al DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa

¹⁹ <https://www.google.com/sv/espina-de-pescado>

sobre distintos aspectos de la organización, que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo del personal.

✓ **La Encuesta:**

Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras: Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando a cada una el cuestionario correspondiente sin la presencia del investigador.

Es importante mencionar que en la Alcaldía Municipal de El Carrizal, las técnicas que permiten determinar los factores que inciden en las necesidades de capacitación, son: “La Entrevista y la Encuesta”, ambas proporcionan información precisa y clara.

Por medio de la entrevista se conocerá la opinión del alcalde Municipal, y a través de la encuesta aportarán la valiosa información los empleados de la Municipalidad, con la cual se espera lograr la detección de las necesidades de capacitación para fortalecer el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal.

PROGRAMA²⁰

a. ¿QUE ES UN PROGRAMA?

Proyecto o planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar.

²⁰<https://www.google.com.sv/search?q=QUE+ES+UN+PROGRAMA&oq=QUE+&aqs=chrome.0.69i59j69i61j69i60j69i57j69i61j69i59.1450j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

G. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN²¹

Es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

De este modo la capacitación se da en lapsos cortos, puede ser continua y facilita la formación integral del individuo con propósitos definidos. En el contexto descrito, es una realidad que toda institución necesita capacitar a su personal, para que realice trabajo con efectividad y eficiencia.

2. La importancia de los programas de capacitación.

Radica en el hecho en que los individuos que se benefician tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la organización; estos permiten que la organización cuente con un personal altamente calificado. En otras palabras establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la organización, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. En este sentido la capacitación no es un gasto sino una inversión, cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

3. Aspectos que contiene un Programa de Capacitación:²²

En primer lugar, se estima observar detenidamente cual sería la necesidad de capacitación que se presente en el grupo de empleados. Esta surge como una manifiesta presencia de desfase con respecto a lo que debería ser. Una vez detectada esta situación se procede a indagar de manera más profunda acerca de la debilidad presentada y así poder detectar de manera más precisa donde está el problema, con esta detección se puede proceder a descifrar la acción de capacitación que es necesaria.

Una de las herramientas para determinar la necesidad de capacitación es la evaluación del desempeño que se realiza por lo general una vez al año a los empleados, o también, puede ser detectada esa necesidad a través de la

²¹ Chiavenato, Idalberto. (1998) Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. México.

²² "Guerrero J. (2005) Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional".

entrevista, el cuestionario, exámenes o a través de observaciones mediante el contacto directo con el personal.

A este primer punto se le puede denominar: Fase de Entrada.

En toda organización la determinación de las necesidades de capacitación se puede realizar a partir de toda su estructura organizacional, esto en el caso que tenga un crecimiento y por lo tanto las necesidades cambian y se hace necesario responder a las situaciones. También se puede determinar la necesidad de capacitación analizando si el recurso humano existente no es eficiente para las actividades que se deben realizar. La ausencia de líneas de formación en una determinada materia o en un tema de interés colectivo de acuerdo a una realidad social, hace necesario la propuesta y puesta en marcha de programas de capacitación.

En segundo lugar, se constituye la programación de la capacitación, cuyas fases son: definir claramente el objetivo, determinar el contenido de capacitación, elegir el método o técnica de capacitación, también los recursos necesarios tanto humanos como técnicos, la periodicidad con la cual se va a impartir y el lugar donde se dictará la misma. Seguidamente se entra en lo que es el proceso de ejecución de la capacitación que se lleva a efecto por un especialista en la materia y se dirige al nivel jerárquico que se refiere.

En tercer lugar, se evalúa la eficiencia que generó la implementación de la capacitación. Esto significa que es necesario observar si la información dada fue asimilada y puesta en práctica por los empleados y una vez determinada la situación tomar las acciones pertinentes para el reforzamiento.

H. FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL²³

²³ <http://ri.ues.edu.sv/>

1. Definiciones:

- Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquellos que uno está obligado a hacer.” “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”
- La medida más eficiente y eficaz en el trabajo, la determinación a lograr los objetivos pertinentes”

En el nivel más sencillo, el desempeño de la organización es una representación del cumplimiento del propósito, las organizaciones se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente su propósito y objetivo.”

Después de los conceptos vertidos: Se define desempeño como: Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización; y que pueden ser medidos en términos de las competencias de los trabajadores y su nivel de contribución a la organización.

2. Importancia.

La importancia del desempeño laboral, radica en que es uno de los ingredientes claves para el éxito de las organizaciones, en otras palabras, el desempeño es el que hace que una organización sea eficaz. Entendiendo por organización eficaz, aquella que es capaz de cumplir el propósito para el que fue creado, sus requisitos y propósitos están establecidos en mandatos, objetivos, leyes y acuerdos de constitución, misión, planes estratégicos y funciones organizacionales como los manuales.

3. Desarrollo del Desempeño.

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema

adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

4. El Desempeño²⁴

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Como equipo, Desempeño se define de la siguiente manera:

La capacidad que tiene una persona para poder desenvolverse en el ámbito laboral o un área específica, y poder ejercer con responsabilidad actividades que demande su puesto de trabajo, con la finalidad de poder cumplir alguna meta en la organización.

La actitud que demuestra un individuo al representar con eficiencia y eficacia la organización donde se encuentra, buscando la satisfacción de las necesidades y buscando el éxito de los procesos y la mejora continua.

5. Factores que contribuyen al fortalecimiento del Desempeño Laboral.

Para ejecutar lo mejor posible las funciones y tareas laborales y para lograr un mejor rendimiento laboral es beneficioso para la organización, implementar ciertos factores que al aplicarlos contribuirá a obtener mejores resultados, al igual que los empleados serán beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Para llegar a este estado satisfactorio, tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que ayuden a fortalecer el desempeño laboral a fin de lograr un mejoramiento en el

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 3a edición. México 2007.

rendimiento, como la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo, la motivación, el incentivo salarial son factores motivadores de gran importancia para la población.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL FORTALECIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Desarrollar una investigación de campo, y conocer la situación actual e identificar las necesidades de capacitación que se requieren para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, Departamento de Chalatenango.

2. Específicos

2.1 Evaluar a los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, sobre necesidades de capacitación para fortalecer el desempeño que realizan en la institución.

2.2 Utilizar las técnicas e instrumentos de recolección de información que permitan conocer la situación actual de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, Departamento de Chalatenango.

2.3 Realizar un análisis de la información obtenida, para diseñar un programa de capacitación que contribuya al fortalecimiento del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, Departamento de Chalatenango.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es importante, ya que por medio de ella se determinó la situación actual de la institución, sus potenciales y sus necesidades, la forma en que desarrollan sus actividades y la manera en que realizan sus funciones cada uno de los empleados en la Alcaldía Municipal de El Carrizal, lo que servirá como base para formar un programa de capacitación que pueda fortalecer el desempeño del personal.

Con la información obtenida se realizó un diagnóstico por medio del cual se identificaron los aspectos a fortalecer para un mejor desempeño de sus funciones.

Siendo así, la importancia de crear un programa de capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados en la municipalidad, radica en corregir las debilidades que presente el personal en cuanto al buen desempeño de sus funciones, y de este modo proporcionar soluciones y reforzar las fortalezas que poseen en dicha institución, de esa manera lograr un mejor rendimiento de los empleados y por lo tanto una institución más eficiente en el logro de sus objetivos.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos

Para llevar a cabo la presente investigación en la Alcaldía Municipal de El Carrizal, se aplicó el método científico, ya que éste comprende una serie de etapas de investigación que permiten acercarse de manera objetiva a la realidad que se desea describir e interpretar, la cual inicia con la observación y continúa con el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis y su respectiva operacionalización; lo cual guía el proceso de investigación y

finalmente la interpretación de los resultados obtenidos y la elaboración de las respectivas conclusiones.

Deductivo

Así también, se aplicó el método deductivo; ya que éste permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares de la investigación. Esto sucede ya que se parte de un marco teórico que fundamenta la investigación para llegar a conclusiones particulares, de opiniones dadas por el alcalde y sus empleados.

Además, es una investigación cuantitativa ya que se utilizó la totalidad del personal para la medición objetiva de variables y recolección de datos cuantitativos a través de cuestionarios, para su respectivo análisis.

Inductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Este método permite la formación de hipótesis, parte del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que sólo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio. En este caso al estudiar el desempeño de los empleados de la municipalidad, el objeto de estudio es relativamente pequeño, ya que lo conforman los 12 empleados que laboran en la comuna.

2. Tipo de investigación

Descriptivo.

Se pretende tener un panorama más amplio de los aspectos generales de la situación del personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, con el fin de indagar en el desempeño de sus funciones para presentar una propuesta de

un programa de capacitación que permita fortalecer el desempeño del personal.

3. Tipo de Diseño

No Experimental

La investigación se llevó a cabo utilizando el tipo de diseño no experimental, el cual se define como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”

4. Fuentes de recolección de información

a. Primarias

La fuente primaria es toda aquella información que se obtuvo de forma inmediata, es decir donde se origina la información. También es conocida como información de primera mano.

Las fuentes primarias utilizadas fueron las siguientes: Alcalde de la municipalidad y sus 12 empleados. De esta fuente se obtuvo información de primera mano de cómo funciona la institución y como es el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal de El Carrizal.

b. Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son las fuentes originales de los hechos o situaciones.

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación fueron las siguientes: libros sobre capacitación y desempeño, metodología de investigación, trabajos de investigación universitaria, plan estratégico de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, páginas electrónicas, y otras fuentes relacionadas al tema.

5. Técnicas de recolección de la información

La técnica es la aplicación específica del método, mediante el procedimiento o conjunto de procedimientos, medios para recolectar, conservar, ordenar y reelaborar datos para la investigación.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las siguientes: observación directa, entrevista y encuesta.

a. Observación Directa

Se utilizó la observación porque permite obtener información directa y confiable sobre el fenómeno a investigar, en este caso, para conocer el desempeño del personal de la alcaldía.

Para registrar las observaciones se utilizaron instrumentos tales como libretas de apuntes y medios electrónicos como celulares y cámaras fotográficas.

b. Entrevista

La entrevista como técnica de recolección de información, esta investigación permitió tener un contacto directo con el alcalde e indagar con mayor detalle en el funcionamiento y necesidades de capacitación de los empleados de la alcaldía.

c. Encuesta

Esta técnica se utilizó para obtener información que sirvió de base para realizar un diagnóstico de la situación actual sobre las deficiencias y fortalezas que presenta el personal que labora en la comuna.

6. Instrumentos para la recolección de información

a. Lista de Cotejo

Este instrumento sirvió para recopilar información de los fenómenos de la realidad que suceden en el campo de estudio, en este caso, la alcaldía de El Carrizal, lo cual se pudo constatar el desempeño laboral de los empleados, la atención brindada al usuario, el trabajo en equipo y el ambiente laboral.

Donde fue necesario la utilización de cámaras fotográficas para obtener evidencias al momento de la visita a la municipalidad.

b. Guía de entrevista

Es un instrumento que permite recopilar información suficiente y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido y ser todas abiertas.

La guía de entrevista está compuesta de 15 preguntas abiertas, diseñadas para recabar información sobre el funcionamiento, problemas y situación actual del desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal y están dirigidas al señor Tulio Ernesto Casco, alcalde de dicho Municipio. La información obtenida se utilizó para la elaboración del diagnóstico.

c. Cuestionario

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, su finalidad es recolectar información de manera cuidadosa y congruente para desarrollar el tema de investigación.

Se dirigió a 12 empleados de la Alcaldía Municipal del Carrizal, el cual permitió fundamentar el diagnóstico, con la información necesaria que dio como resultado las principales deficiencias, y las fortalezas que existen en la comuna.

7. Unidades de Análisis

Las unidades de análisis que se utilizaron para llevar a cabo la presente investigación, y permitió obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico son:

El Alcalde y los empleados que laboran en la municipalidad.

8. Determinación del universo y muestra

a. Universo

- Alcalde de la Municipalidad

- 12 Empleados que laboran en la comuna.

b. Muestra

Para dicha investigación no fue necesario aplicar fórmulas estadísticas, ya que el universo es igual a la muestra y por lo tanto se realizó un censo.

Como se puede observar en el cuadro:

PERSONAL	NÚMERO DE EMPLEADOS
Alcalde Municipal	1
Unidad Ambiental	1
Tesorero	1
Ordenanza	1
Motoristas	2
Oficios varios	1
Secretaria	1
Mantenimiento de planta de compostaje	1
Profesor de artes	1
Jefe de Unidad de Adquisición y Contratación Institucional (UACI)	1
Auxiliar del jefe de Registro de Estado Familiar	1
Auxiliar de Unidad de Adquisición y Contratación Institucional (UACI)	1
TOTAL	13

9. Tabulación y análisis de datos

Los datos obtenidos a través de la encuesta fueron tabulados en hojas de cálculo Excel, luego se procedió a seleccionar la información por medio de tablas dinámicas. Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara y comprensible.

La información resultante fue analizada e interpretada para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de El Carrizal.

D. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y FORTALECIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

1. Nivel de estudio

Mediante los datos recopilados a través de la encuesta, se determinó que la mayoría de los empleados tienen un estudio intermedio, es por ello que en la interrogante número 3 del cuestionario dirigido a los empleados (Anexo 2), el 42% respondió que tienen estudios de bachillerato, el 33% cuentan con estudios superiores y son quienes realizan las funciones administrativas en las que demanda un mayor grado de conocimiento, el 17% cuenta con un nivel de estudio básico y un 8% son personas con estudios técnicos y que también se encargan de funciones administrativas, se puede observar que hay varios empleados que necesitan ser capacitados constantemente debido al bajo nivel de estudio que poseen, lo que es una limitante a la hora de desarrollarse eficientemente en su área de trabajo. Cabe mencionar que también se indagó en el tiempo que tienen de laborar en la institución, (pregunta número 4 anexo 2), la mayoría de ellos cuentan con menos de 3 años ejerciendo en la municipalidad, pero todos estos nuevos empleados son jóvenes, y son ellos los que principalmente necesitan ser capacitados debido a la poca experiencia en su trabajo, y los demás cuentan con más de 4 años en la institución y la mayoría de estos son los que trabajan en el área administrativa.

Otro aspecto que se evaluó en la encuesta, son las funciones que desempeña cada empleado dentro de la institución, (pregunta 5 anexo 2). Cada uno de los empleados mencionó cuáles son las tareas que realizan y se constató que la mayor parte de ellos tienen bien definidas sus funciones, pero que por el poco personal que labora en la institución, muchas veces les corresponde realizar trabajos extras a los correspondientes de su puesto, lo

cual ocasiona un cierto problema en el buen desempeño de los mismos, el señor alcalde lo expuso de la misma manera en la entrevista, (Anexo 3) y que fue comprobado con las respuesta de la pregunta número 5 del cuestionario dirigido a los empleados, donde en efecto manifiestan realizar varias funciones que no están comprendidas en su cargo.

2. Preparación para el puesto de trabajo

La preparación para el puesto de trabajo es fundamental para cada empleado en cualquier organización, requiere de una inducción y capacitaciones constantes.

En la pregunta número 6 del cuestionario (Anexo 2), se indagó acerca de que si alguna vez los empleados han recibido algún tipo de capacitación, ya sea dentro o fuera de la institución o si recibieron algún curso de inducción para iniciar su trabajo en la alcaldía, solo el 8% opinó que ha recibido cursos de inducción, lo cual no favorece nada a un nuevo empleado ni a la institución debido a la adaptación en la misma. La opinión de la mayoría con un 67% de los empleados fue enfática en expresar que sí han recibido capacitación, pero fuera de la alcaldía, y que no ha sido suficiente ni constante; también opinan que si las han recibido ha sido de acuerdo a ciertas necesidades, dejando ver que han sido más acerca de higiene y salud ambiental, y no menos importante, pero se han dejado fuera temas de mucha importancia como la convivencia interna en la institución, liderazgo, servicio al usuario. Además, opinan que las capacitaciones no son frecuentes, y que les gustaría recibirlas dentro de la institución, solo un 17% opinan que han recibido capacitación dentro de la alcaldía, es un porcentaje muy mínimo debido a que es una institución que debe prestar sus servicios a la comunidad. Así mismo, el alcalde en la entrevista (Anexo 3) expresó, que le gustaría que se le capacitará al personal en aspectos de atención al usuario, ya que por el trabajo que realizan, conlleva tener trato directo con los mismos y que desde la municipalidad se deben hacer esfuerzos por siempre mantener el buen y adecuado servicio que se merecen, de manera ágil, confiable y con amabilidad, y es por eso que está dispuesto a invertir en

capacitaciones para mejorar el desempeño del personal (pregunta numero 5 anexo 3). Otro aspecto en que le gustaría se capacitara al personal, es en el aspecto psicológico y de motivación, debido a la saturación de trabajo ocasionado por el poco personal que labora en la institución.

El 100% del personal considera que necesita capacitación para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo (pregunta 8 anexo 2), ya que consideran que hay que estar actualizado para las nuevas exigencias del entorno, conocer nuevas herramientas que servirán para mejorar su desempeño, innovar con conocimientos nuevos acorde a la tecnología, ya que el conocimiento no conoce límites, cuando lo que se busca es desarrollar más la institución, también opinan que no todos manejan el mismo pensamiento comunitario y que falta ética profesional dentro de la institución, lo que impide desarrollar de la mejor manera los objetivos de la institución, además algunos empleados expresaron el interés en ser capacitados en temas informáticos ya que el uso de la tecnología se ha vuelto una necesidad para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo. Dicha disposición de los empleados por capacitarse adecuadamente debe ser una oportunidad para la institución en formar personal calificado que brinde un buen desempeño para el logro eficiente de los objetivos de la Municipalidad.

3. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en las organizaciones y en la sociedad en general, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas y de costumbres diferentes, las mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia interna adecuada.

Las relaciones interpersonales en la alcaldía, son aquellas relaciones que se establecen entre los empleados de la misma, y son parte esencial en su lugar de trabajo y en el desempeño de los mismos.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida.

Se han observado las relaciones humanas e interpersonales con los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, muchas de estas personas manifiestan sus puntos de vista y a la vez demuestran su perspectiva a través de palabras y gestos de lo que piensan de los demás y de su trabajo en sí.

Según la opinión de los empleados en la interrogante número 19 del cuestionario (Anexo 2), un 17% comenta que el alcalde no tiene las capacidades para liderar su cargo, podría estimarse que no se han enlazado buenas relaciones interpersonales o no existe una empatía con algunos empleados y alcalde, ya que la gran mayoría considera que su alcalde posee todas las cualidades para su cargo.

Además, en otra de las preguntas dirigida a los empleados en la interrogante número 14 del cuestionario, (Anexo 2), ellos opinan en su gran mayoría, con un 75% que el clima laboral de la institución es bueno, un 25% como excelente, por lo tanto, la perspectiva que se ha evaluado conforme a las relaciones interpersonales ha sido muy buena. Sin dejar a un lado que hay momentos de crisis, diferencias, inconvenientes, pero que sobre todo no son de índole personal sino laboral, que siempre llevan consigo una posible solución o un seguimiento, para encontrar a corto o a largo plazo un acuerdo favorable, tanto para la población, los empleados y alcalde.

Cabe mencionar como aspecto relevante la comunicación en las relaciones interpersonales, en la interrogante número 22 dirigida a los empleado (Anexo 2), el 67% comentan que a veces tienen buena comunicación con su superior, y el 33% dice que siempre, sin embargo la gran mayoría de los empleados tienen una relación promedio con sus superiores, cabe

mencionar que la excelencia siempre es una meta alcanzable para poder mejorar, como en las relaciones interpersonales a través de la comunicación con los subordinados.

4. Conocimientos técnicos suficientes

Los conocimientos técnicos son de mucha importancia, debido a que están relacionados al proceso en el que trabaja cada empleado en cualquier organización, ya que comprende el total y buen funcionamiento de las actividades, cuando los empleados la realizan de la manera correcta y utilizando los insumos que la institución les brinden para su óptimo desempeño.

Las personas deben ser capacitadas, garantizando que la ejecución de sus tareas sean realizadas de acuerdo con las necesidades y los requerimientos del puesto de trabajo, es por ello que al tratar este punto y según los datos obtenidos en la interrogante número 7 de la encuesta (Anexo 2), el 50% del personal expresaron que necesitan reforzar sus conocimientos para realizar mejor sus tareas. Opinan que cada día se necesita más capacitación, para ser más eficientes, que muchas veces hay actividades de las cuales no tienen la instrucción suficiente, que todo es cambiante y siempre hay que ir actualizándose conforme al entorno en que se desenvuelven, y que la población cada vez es más exigente, motivo por el cual están dispuestos a participar en capacitaciones que les ayuden a fortalecer el trabajo que desempeñan en la institución.

Para obtener mejores resultados en la comuna, es fundamental el desarrollo de un trabajo continuo, basado en factores importantes como el conocimiento técnico que tienen cada uno de los empleados, y de esta manera se pueda lograr brindar un servicio de excelencia para la población y puedan mostrarse más seguros de sí mismos con la información y los conocimientos que vayan adquiriendo, además debido a la deficiencia por parte de los recursos de la alcaldía, a futuro se podría tomar en cuenta la

actualización de sistemas o adquirir nuevos que sean más innovadores, los cuales faciliten más los procesos diarios.

Los empleados, en un 50% expresan que no poseen los conocimientos técnicos suficientes, mientras que el otro 50% dice que sí, (pregunta 7 anexo 2), para en algún momento lograr un 100%, debe tomarse en cuenta la preparación constante del personal.

Así mismo, en la entrevista dirigida al alcalde (Anexo 3), manifiesta que están dispuestos como municipalidad a invertir en asesorías que sean orientadas a mejorar el desempeño, las destrezas y por ende fortalecer los conocimientos técnicos en los empleados, ya que cada día hay mayores exigencias para cada uno y la mejor forma de fortalecer el trabajo es invirtiendo en programas de capacitación.

5. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es vital e importante, ya que mejora la comunicación entre los empleados, ayuda a lograr los objetivos de la institución de una mejor manera, y a resolver problemas con efectividad y eficiencia, lo que conlleva a un mejor desempeño, compañerismo, armonía, y atención al usuario.

Los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros. Un solo talento, por excepcional que sea, no tiene el mismo impacto que el de un equipo sólido, dinámico y con objetivos claros y sus roles bien definidos.

Formar parte de un grupo significa que las responsabilidades se refuerzan, pues cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado, como muestra de esto, en la entrevista (anexo 3), el alcalde expresó, que los trabajadores se esfuerzan por realizar las actividades en equipo, ya que es algo que se ha tratado de incentivarles por ser empleo especial al servicio de la comunidad, pero

también expresa que siempre hay inconvenientes con el equipo de trabajo, y que deben mejorarse para que el servicio a la población sea satisfactorio.

Según datos obtenidos en la encuesta dirigida a los empleados (Anexo 2), en la interrogante número 18 se pudo constatar la poca disposición de trabajar en equipo, ya que si bien, la mitad de los trabajadores expresaron que sí, el 50% restante opino que no es así, y que muchas veces por esa razón las actividades se hacen de forma inadecuada, por lo tanto, es una limitante para el buen desempeño, el logro de objetivos y metas de la institución.

En la pregunta número 13 dirigida al alcalde en la entrevista (Anexo 3), menciona acerca de la disposición que tienen los empleados hacia sus tareas laborales y el compromiso que tienen ellos con su cargo, según manifiesta el alcalde, los empleados siempre están dispuestos a colaborar y nunca se niegan a realizar sus actividades de trabajo y sus responsabilidades.

Es importante tener claro que en el ámbito laboral hay retos cada día y en cualquier lugar de trabajo, y un ambiente con un equipo sólido y competente puede actuar como un mecanismo de apoyo para los miembros del personal. Los miembros del grupo de trabajo pueden ayudarse mutuamente para mejorar su rendimiento y su desarrollo profesional, y esto solo se puede lograr a través de la disposición de los empleados de recibir capacitaciones orientadas en esta área de trabajo en equipo.

6. Liderazgo

Liderazgo es una manera de guiar y entusiasmar a las personas para realizar las actividades con el fin de lograr los objetivos de la organización de una forma más armoniosa y eficiente, lo cual favorece a un buen desempeño de los empleados y por ende a mejores resultados.

Con la investigación realizada se puede observar el nivel de liderazgo que posee el alcalde de la institución, cuidando su deber y mostrando interés con

la relación directa y muy buena que tiene con los empleados en momentos de crisis.

Al enfocarse en las preguntas número 7 y 9 de la entrevista dirigida al alcalde (Anexo 3), donde se mide directamente el liderazgo y la manera de solucionar los problemas de sus trabajadores, él hace énfasis en llamados de atención por medio de reuniones, pláticas y conversaciones para solventar ciertos inconvenientes, problemas o quejas vinculados al servicio de la Alcaldía.

Por parte de los empleados el 58% en la encuesta (Anexo 2) opinan que siempre se toman acciones concretas para corregir la situación del momento, pero el resto opina que no siempre se realiza de esta manera y que se deben buscar medios para lograr que siempre existan acciones concretas para resolver los conflictos dentro de la institución.

También manifiestan, en la pregunta número 19 del cuestionario (anexo 2), en un 83% que el alcalde tiene las capacidades necesarias para ejercer su liderazgo, y un porcentaje mínimo del 17% expresa que no, en ese caso las probabilidades son altas de que dicho cargo sea ejercido correctamente.

En la interrogante número 11 de la entrevista (Anexo 3), acerca de la capacidad de incentivar a los empleados para obtener mejores resultados, donde se cuestiona sobre los beneficios por su trabajo realizado y por satisfacción de los resultados obtenidos, el alcalde manifiesta que son las prestaciones correspondientes de ley y otros beneficios que se realizan como actividades propias de la Institución, pero no realizan muchos incentivos durante el año, ya que solo mencionó el aguinaldo que es derecho del empleado y una actividad de recreación de fin de año, estos son aspectos que deben mejorarse para ayudar a un ambiente laboral favorable en la institución y que sirva como incentivo y motivación al empleado.

El alcalde como líder, debe cumplir con el compromiso y la finalidad de la institución, dirigiendo a los empleados de una manera eficiente destinada al logro de los objetivos en común.

7. Desempeño del personal

Es importante que la institución tenga al personal capacitado y con conocimientos suficientes, para poder ejercer cada uno en el puesto que le corresponde el mejor desempeño de sus funciones.

En la encuesta realizada a los empleados, en la interrogante número 7 (Anexo 2), el 50% opina que no cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para hacer mejor su trabajo, lo cual debe ser un factor clave a mejorar, ya que para obtener un excelente desempeño deben tener los conocimientos técnicos en el ámbito que se desarrollan. En la interrogante número 9 de la encuesta dirigida a los empleados (Anexo 2), el 100% considera que el personal necesita capacitación para mejorar su desempeño y brindar un mejor servicio a la población, esta disposición por parte del personal debe ser tomada en cuenta y llevar a cabo dicha disposición para obtener mejores logros como institución.

En la entrevista, el señor alcalde (Anexo 3), manifestó que el desempeño de sus empleados es excelente, son atentos y serviciales, pero también expresó que la alcaldía es pequeña y son pocos empleados, y esto conlleva a desarrollar muchas funciones, trabajan sin límite de horario y tienen que exceder su horario habitual para lograr finalizar sus actividades. Según su respuesta en otra de las interrogantes, es que está dispuesto a invertir en capacitaciones que mejoren el ambiente laboral, el desempeño de las funciones y por ende cumplir con los objetivos de una manera más eficiente.

Así mismo, según respuesta obtenida en la pregunta número 10 de la entrevista (Anexo 3), el alcalde manifiesta que es conveniente contratar más empleados para atender de manera más adecuada a los usuarios, pero que la institución es pequeña y no tienen los fondos suficientes para hacerlo, es

por ello que también hay empleados que tienen más de una función a desempeñar.

Por lo tanto la comuna necesita personal más completo, más competente y comprometido para darle mejor servicio a la población y esto solo se puede lograr capacitando al personal en cada área de su puesto de trabajo.

8. Comunicación

Uno de los puntos que más interesa resaltar en un grupo de trabajo es la comunicación, este detalla el comportamiento, el trato y sobretodo la relación que existe entre el jefe y sus empleados, así mismo las relaciones que tienen los trabajadores entre sí.

Según relata el alcalde en las interrogantes número 2 y 3 de la entrevista (Anexo 3), él mantiene buena comunicación con sus empleados y ellos desarrollan sus funciones sin reniegos y de la mejor manera, además describe que la comunicación es bastante buena, pero como en toda organización siempre hay problemas los cuales se han hablado y llegado a un acuerdo de resolverlos de manera pacífica, siempre y cuando la situación pueda resolverse con su jefe inmediato, de lo contrario acuden a él para buscarle solución al conflicto. También expresa que la mayoría de actividades se realizan en equipo, pero no todos los empleados lo consideran así, ya que la pregunta número 18 dirigida a ellos (Anexo 2), opinan en un 50% que a veces realizan las actividades de esta manera, lo que indica que no todos están conscientes que trabajan en equipo y que mantienen buena comunicación. En cuanto a la información que proporciona a los empleados, el alcalde manifestó que lo hace por medio de recados con su secretaria y en un caso sea urgente, les llama él directamente. Como se puede observar el jefe de la comuna siempre trata de mantener una comunicación viable con sus subordinados.

Es por esta razón que el 83% de los empleados manifiestan, que el alcalde es un buen líder y que tiene las capacidades necesarias para ejercer su cargo, pero el 17% opinan que no es así. Para ejercer buena comunicación

entre el grupo, se necesita que el líder sea una persona empática y comprometida a lograr la confianza y buena relación con sus empleados, pero en la interrogante número 22 de la encuesta (Anexo 2), donde se cuestiona que si la comunicación entre el jefe inmediato y sus compañeros es la adecuada, el 67% expresan que no es de la mejor manera ya que según lo manifiestan, no es la adecuada, sin embargo el resto de los compañeros relataron que si se tiene buena comunicación con su jefe inmediato.

Este punto se debe destacar, ya que en toda institución, la comunicación es el primordial elemento para lograr una buena relación entre el jefe y sus empleados y por ende esto llevará a un buen ambiente laboral y alcanzar un óptimo desempeño en las funciones de cada empleado.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

Durante el desarrollo de la presente investigación surgieron situaciones que fueron favorables, las cuales se mencionan a continuación:

- a.** La presente investigación se realizó con éxito, ya que contó con el apoyo del personal que conforman la Alcaldía Municipal de El Carrizal.
- b.** Se obtuvo la disposición del alcalde como jefe de la municipalidad, en otorgarnos la entrevista y datos necesarios que sirvieran como punto de partida para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la comuna.
- c.** El equipo investigador contó con los conocimientos y la información necesaria para llevar a cabo dicha investigación.

2. Limitaciones

A continuación se detalla los aspectos que no fueron favorables para el desarrollo de la investigación:

- a** La jefatura de la Alcaldía Municipal de El Carrizal y sus empleados, debido a las responsabilidades que tienen a su cargo no disponían del tiempo necesario para brindarnos la atención en el momento solicitado.
- b.** Debido a la situación actual que se vive en el país, en el transcurso de la investigación se tuvo inconvenientes para llegar al municipio, ya que se transita por zonas peligrosas.
- c.** La calle para llegar al municipio se encuentra en muy mal estado, motivo por el cual no se podía transportar en cualquier vehículo.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de El Carrizal en el Departamento de Chalatenango, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

1. Conclusiones

- a.** El personal de la Municipalidad sí ha recibido algún tipo de capacitación, pero no ha sido suficiente en cuanto al fortalecimiento y mejoramiento en el desempeño de sus labores.
- b.** Todos los empleados de la alcaldía están interesados en recibir cursos de capacitación y planes motivacionales enfocados al fortalecimiento del desempeño.
- c.** La institución necesita contratar más personal para mejorar el desempeño de los mismos.

d. La mayoría de los empleados expresaron que su principal motivación en su puesto de trabajo es el compromiso con la sociedad.

2. Recomendaciones

a. La institución debe proporcionar a sus empleados un programa de capacitación para fortalecer el desempeño en el personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, en el Departamento de Chalatenango.

b. La aceptación por parte de los empleados en recibir cursos de capacitación, debe ser de provecho y de suma importancia para la institución.

c. Se recomienda a la municipalidad hacer gestiones para la contratación de más personal, para mejorar el desempeño de los empleados existentes.

d. La institución debe explotar la buena disposición de los empleados, por el compromiso con la municipalidad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. OBJETIVOS

1. General

1.1 Formular un programa de capacitación en el área administrativa, para fortalecer el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, departamento de Chalatenango.

2. Específicos

2.1 Elaborar un programa de capacitación en el área administrativa que fortalezca los conocimientos en temas que ayuden a mejorar el desempeño en los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, para prestar un mejor servicio a la población.

2.2 Ordenar de forma cronológica las actividades que contempla el programa de capacitación propuesto para que sea de utilidad al llevarlo a cabo.

2.3 Establecer los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar en el desarrollo de las actividades del programa.

B. IMPORTANCIA

La propuesta de formular un programa de capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal beneficiará al personal, a la institución y a la población de dicho municipio, se contará con una base para el fortalecimiento de capacidades, incentivando la formación de los empleados y proporcionando una estructura bien definida de cada uno de los temas de necesidad de capacitación, para contribuir al crecimiento profesional de los mismos con temas de formación en valores humanos y organizacionales, que correspondan con los objetivos de la municipalidad. Además de proporcionar las habilidades necesarias para cada empleado según su puesto de trabajo.

C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El presente capítulo contiene principalmente el programa de capacitación para fortalecer el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de El Carrizal en el Departamento de Chalatenango, con sus respectivos módulos, acompañado de su contenido, objetivos y costos financieros para cada módulo. Además se propone MISIÓN Y VISIÓN para dicha entidad, así como también algunas propuestas de necesidades que se encontraron en el diagnóstico realizado a la institución, como dos nuevos puestos de trabajo, organigrama, y mejoramiento del servicio de internet. Con el objetivo principal de fomentar cambios que beneficien al personal y obtener una mejora continua en el desempeño de las actividades de la institución.

También se presenta el presupuesto de la propuesta, así como las hojas de evaluación de las capacitaciones y el diploma de participación para el personal.

D. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA

En la encuesta no se realizó ninguna interrogante acerca de la misión y visión de la alcaldía, pero debido a que algunos empleados manifestaron la inexistencia de ellas, se tomó a bien proponer las siguientes.

1. Misión

Somos una institución que proporciona a los ciudadanos, la prestación de servicios eficientes, promoviendo y facilitando la participación de hombres y mujeres en la búsqueda del desarrollo social y económico, con transparencia, honradez, honestidad y responsabilidad.

2. Visión

Ser un municipio moderno que integre todos los sectores en la búsqueda del desarrollo y el permanente progreso local; que logre soluciones viables a los problemas sociales y económicos de la población.

3. Valores

Son principios a los que se rigen como Municipalidad para orientar su comportamiento dentro y fuera de la institución son los siguientes:



Transparencia: El ejercicio de la función de la Administración Pública inspirará confianza en la Comunidad, evitará acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad social, el Patrimonio del Estado, y la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores. Igualmente, facilitará la divulgación pública de información pertinente para los usuarios.



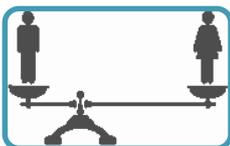
Honestidad: Asumir con responsabilidad nuestras funciones y obligaciones inherentes al gobierno local, apegándonos a los dictados de la ley, y fundamentándolos en la moral y en la necesidad de que las acciones de gobierno correspondan a la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios.



Respeto: Conocer la diferencia del otro, valorando y aceptando su forma de pensar y actuar.



Responsabilidad: El Servidor Público será honesto en el cumplimiento de sus deberes; a mayor jerarquía mayor será su responsabilidad en el acatamiento de las disposiciones, para cumplir con eficacia y eficiencia los deberes que les han sido confiados.

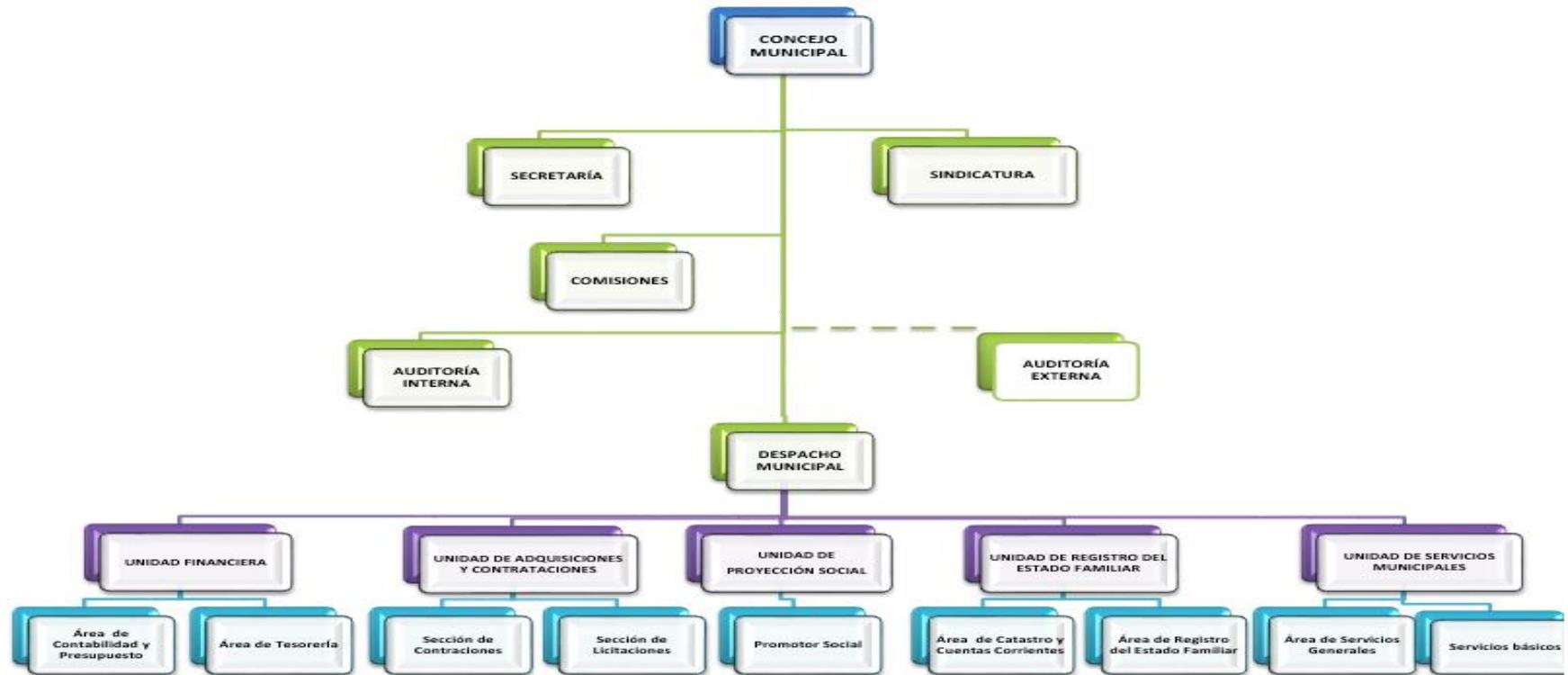


Equidad: El Servidor público tendrá permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto en sus relaciones con el Estado, como con los ciudadanos, superiores y subordinados. Esto le implica mantener relaciones fundadas en la imparcialidad; es decir, un trato igual para con todos

4. Estructura Organizativa

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la municipalidad, al cual se le han agregado los nuevos puestos de trabajo, para que la institución pueda gestionar a nuevos empleados, y así mejorar el servicio a los usuarios y fortalecer las labores del personal ya existente.

Organigrama propuesto para la Alcaldía de El Carrizal.



SIMBOLOGÍA
 — Autoridad Principal
 - - - Asesoría Externa
 — Autoridad sobre

Fecha: Noviembre de 2017.
 Elaborò: Equipo Investigador.

E. NECESIDAD DE RECURSO HUMANO.

1. Perfil profesional del promotor social

El promotor social es el que planifica actividades de servicio de la institución dirigidos a la comunidad, coordinando, elaborando y ejecutando programas de atención a los grupos y realizando eventos educativos y de diversa índole, a fin de garantizar la satisfacción de sus necesidades a nivel social, asistencial, educativo y deportivo.

A continuación se propone una serie de requisitos que debe reunir el candidato a promotor social dentro de la Alcaldía.

REQUISITOS	
Edad	De 25 a 45 años
Lugar de residencia	Preferentemente que resida en el Municipio de El Carrizal o zonas aledañas.
Formación Académica	Universitario en Trabajo Social, psicología, sociólogo, egresado o graduado.
Experiencia laboral	Un año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de planificación, coordinación y ejecución de actividades de extensión y servicios a la comunidad
Conocimientos necesarios para el puesto	Conocimiento obligatorio de computación básica: <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Word, Excel, Power Point
Actitudes	Organizado, proactivo, leal, paciente, sociable, disciplinado, dinámico y amable.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización de actividades sociales. • Monitoreo y seguimiento de proyectos. • Cultura popular. • Redacción de informes. • Saber escuchar, reflexionar y motivar. • Excelentes relaciones interpersonales.
Adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de proyectos comunitarios. • Promoción social.
Se Ofrece	<ul style="list-style-type: none"> • Salario mensual \$700.00 • Prestaciones de ley, ISSS, AFP

2. Perfil profesional del jefe de contabilidad

El Contador registra de manera cronológica, ordenada y disciplinada todas y cada una de las operaciones y transacciones económicas que lleva a cabo la institución, para generar información financiera veraz, oportuna y confiable a los usuarios, para la toma de decisiones, así como la determinación de las obligaciones fiscales y de seguridad social que tiene.

A continuación, se propone una serie de requisitos que debe reunir el candidato a Contador General dentro de la Alcaldía Municipal de El Carrizal.

REQUISITOS	
Edad	De 25 a 45 años
Formación académica	Licenciatura en Contabilidad
Años de experiencia	De 2 a 3 años en puestos similares.
Objetivos del puesto	Supervisar, valorar y determinar los controles que se estipulen para la transparencia de la información contable y operativa de la Alcaldía.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Indispensable experiencia en las normativas contables internacionales. Debe de manejar programas contables y las herramientas tecnológicas (hojas de cálculo y hojas de trabajo). Debe ser una persona enfocada a resultados, analítico y con poder de liderazgo.
Habilidades deseables:	Habilidad numérica, razonamiento lógico, capacidad de síntesis, toma de decisiones, liderazgo, disciplinado, visionario, creativo, trabajo en equipo, relaciones públicas.
Principios y valores	Integridad, objetividad, cuidado profesional, confidencialidad, Comportamiento profesional.
Se Ofrece	<ul style="list-style-type: none"> • Salario mensual \$700.00 • Prestaciones de ley, ISSS, AFP

3. Funciones de los nuevos puestos

Funciones que realizará el Promotor Social

- Recopilar y atender todas las solicitudes de las asociaciones comunales del municipio, relacionadas con eventos orientados al desarrollo social, la cultura, educativos, deportivos, y otros enfocados a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.
- Asesorar a las directivas comunales en la elaboración y presentación de proyectos a ser sometidos a consideración del Concejo Municipal o Alcalde, asimismo, en la elaboración y presentación de solicitudes de financiamiento para proyectos de beneficio comunitario.
- Desarrollar las actividades asignadas con el esmero y diligencia apropiadas, procurando siempre eficiencia en el uso de los recursos asignados.
- Promover la organización de las actividades para coordinar con la Municipalidad, las acciones con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar de la comunidad para su desarrollo social, cultural y económico.
- Mantener una base de datos actualizada de toda la información que se requiere de los diferentes sectores.
- Atender personalmente a los miembros de la comunidad, cuando el requerimiento lo amerite y efectuar una visita de campo de ser necesario, con la finalidad de fortalecer la opinión y factibilidad de la realización de proyectos a través de los recursos de la Alcaldía.
- Promover la conservación y mantenimiento de obras al servicio de la comunidad.
- Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización comunitaria.
- Promover, organizar y orientar la participación ciudadana con enfoque de género en la toma de decisiones locales.

Funciones que realizará el Jefe de Contabilidad.

- Diseñar o modificar los sistemas y políticas contables, acorde con las actualizaciones de las regulaciones nacionales e internacionales.
- Realizar la revisión de costos de la institución de forma mensual.
- Elaborar recomendaciones para mejoramiento de costos e inventarios de acuerdo a los resultados.
- Realizar y proponer los presupuestos anuales de la alcaldía basados en los resultados anteriores.
- Realizar y aplicar las revisiones para la recolección de los activos circulantes de la institución.
- Realizar los estudios de los estados financieros y emitir las recomendaciones de acuerdo a resultados.
- Supervisar que la información contable sea veraz y que esté debidamente respaldada.
- Revisar y validar toda la información para el fisco y las entidades gubernamentales.

Funciones adicionales del puesto:

- Asistir a reuniones de Junta Directiva de la Alcaldía para exponer los datos.
- Coordinar reuniones con entidades gubernamentales o bancarias en caso de ser necesario.

Según la investigación realizada se determinó que únicamente estos dos puestos de trabajo son los que se necesitan en la alcaldía, debido a que es una institución pequeña.

4. Salario y cuotas patronales mensuales y anuales

A continuación, se presenta el cálculo de los sueldos y su respectiva cuota patronal, en los que la alcaldía invertirá para sus nuevos puestos de trabajo.

CUOTA PATRONAL					
EMPLEADO	SALARIO MENSUAL	ISSS	AFP	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Contador	\$700.00	\$51.42	\$54.25	\$805.67	\$9,668.04
Promotor Social	\$700.00	\$51.42	\$54.25	\$805.67	\$9,668.04
TOTAL	\$1,400.00	\$ 102.84	\$108.50	\$1,611.34	\$ 19,336.08

En el siguiente apartado, se presenta la propuesta para el mejoramiento del servicio de internet.

F. SERVICIOS DE INTERNET

Se recomienda que se mejore el sistema de velocidad de internet, debido a que algunos empleados expresaron estar inconformes con el servicio que cuenta la institución por el momento, ya que este no permite que las actividades que realizan fluyan con la rapidez deseable para atender las necesidades en su puesto de trabajo.

Es por ello que se propone un nuevo sistema de internet, por el cual se buscó información en las diferentes compañías telefónicas del país, pero solo en una de estas, ofrecen el servicio en la zona, las demás no tienen cobertura para internet corporativo en el municipio.

PROPUESTA ECONÓMICA PARA LA INSTALACIÓN DEL SERVICIO (compañía claro)			
Paquetes disponibles	Cuota mensual	Cantidad total	Total anual
Doble pack ilimitado (5 megas)	\$36.99	\$41.80 plan para 24 meses	\$501.60
BENEFICIOS			
Llamadas ilimitadas gratis a todas las redes fijas y móviles en El Salvador			
Navegación ilimitada con velocidades de hasta 25 megas			
Mayor control de su presupuesto			
Atención especializada en el call center corporativo			
SERVICIOS INCLUIDOS			
1. Una línea fija comercial			
2. Un internet fijo comercial			

A continuación se plantea el programa de capacitación propuesto:

G. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

1. Generalidades del programa

Tomando en cuenta que la capacitación es un componente importante que contribuye a mejorar el desempeño laboral, el presente programa, fortalecerá el crecimiento profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, lo que implicará la formación en valores humanos, organizacionales y que correspondan con los objetivos de la institución.

El programa de capacitación consta de 9 módulos, en los que se desarrollan temas que ayudaran a fortalecer el conocimiento de los empleados, encaminados al buen desempeño del trabajo en la institución.

Cada módulo se impartirá en 2 días sábado, y cada uno comprende una jornada de 4 horas con un receso de 30 minutos.

2. Políticas del programa.

Para contribuir al logro de los objetivos del programa de capacitación, a continuación se propone un marco de referencia que servirá de guía, en el cual se establecen los lineamientos básicos para la realización de las actividades del mismo.

- El Alcalde y el facilitador serán los encargados de coordinar, implementar y controlar las diferentes actividades de la capacitación programada para 12 empleados de la institución.
- La alcaldía municipal y el facilitador deberá desarrollar el contenido de los módulos de capacitación en sesiones sabatinas de 4 horas, para que estas no interrumpan las actividades en días laborales.
- En cada sesión se deberá dar 30 minutos de receso y refrigerio e igual lapso de tiempo para comentarios, preguntas y respuestas al final de cada sesión.
- El Alcalde deberá supervisar el desarrollo de cada módulo, ya que es el más indicado por conocer mejor a cada uno de los empleados.
- La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los empleados participantes que se encuentren en el proceso de capacitación, siendo el coordinador el que deberá asegurar el cumplimiento de este punto.

3. Módulos de la Propuesta.

Para la ejecución del programa de capacitación se establecen diferentes módulos detallados a continuación; en los cuales se especifica el nombre de cada uno, duración, los objetivos que se pretenden alcanzar, la definición de temas específicos que se desarrollaran, para que sean de utilidad en el desempeño de las funciones de cada empleado, como también en su vida profesional y personal.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MODULO 1: COMUNICACIÓN EFECTIVA		
Objetivo: Fortalecer la calidad del flujo de información, para garantizar la comunicación efectiva entre los empleados de la alcaldía.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del proceso de comunicación • Componentes de la comunicación efectiva • Desarrollo de estrategias de comunicación • Tipos de comunicación • El mejor comunicador • Comunicación flexible y escucha activa • El mejor medio de comunicación entre los empleados • Barreras de la comunicación 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costo de capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

NOTA: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MÓDULO 2: VALORES HUMANOS		
Objetivo: Impartir los principales valores humanos para formar personas integrales y comprometidas con la labor comunitaria que desempeñan en la institución.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Que son los Valores • Características • Tipos de valores • Ética profesional • Integrando los valores desde la institución • Los valores no existen sin el hombre • El valor moral perfecciona a las personas • Valores de la institución. 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costo de Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MÓDULO 3: TRABAJO EN EQUIPO		
Objetivo: Inculcar la importancia de unir esfuerzos, para el cumplimiento de las actividades, objetivos y metas reforzando las relaciones entre compañeros de trabajo.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Que es trabajo en equipo • Importancia de trabajar en equipo. • Ventajas del trabajo en equipo • Trabajo en equipo para el logro eficiente de objetivos. • Transformación de grupo a equipo de trabajo. • Aplicar la cooperación y motivación en el cumplimiento de las tareas. • Relaciones interpersonales y manejo de conflictos. 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costos de Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MÓDULO 4: PROGRAMAS TÉCNICOS DE INFORMÁTICA		
Objetivo: Preparar de manera adecuada a los empleados en el manejo de internet, paquetes informáticos y habilidades técnicas para el uso óptimo de los sistemas computacionales y beneficios de ellos en cuanto a su desempeño.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de Microsoft Office Word, Excel, Curso intensivo de Microsoft Project (para la ejecución de proyectos) • Utilización del Internet: • Páginas web • Correo electrónico • Redes Sociales 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costo de la Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MÓDULO 5: CALIDAD EN EL SERVICIO		
Objetivo: Mejorar la prestación de servicio para beneficio de todos los usuarios de la institución.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es Calidad? • ¿Qué es el Servicio? • ¿Qué significa calidad en el Servicio? • ¿Por qué es importante la Calidad en el Servicio? • Beneficios de la Institución al proporcionar calidad en el servicio. • Como desarrollar una actitud de servicio. 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costo de Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MÓDULO 6: MANEJO DE CONFLICTOS		
Objetivo: Manejar de manera constructiva los conflictos que puedan presentarse en la institución.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Conflicto • Tipos de Conflicto • El conflicto en las organizaciones • Conceptos de Manejo de Conflicto • Conflicto en el grupo de trabajo • Porque surgen los conflictos • Como inciden los conflictos en el desempeño de las labores • Técnicas de resolución de Conflictos 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costos de Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MODULO 7: MOTIVACIÓN		
Objetivo: Lograr que el empleado llegue a motivarse efectivamente para lograr la estabilidad emocional deseada, mediante estrategias, para el incremento de productividad a través de la motivación.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el trabajo de los empleados. • Mostrar interés por las necesidades del empleado. • Establecer retos constantes para evitar la rutina. • Elementos motivadores • Crear equipo. • Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción. • La motivación para liberar el estrés 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costo de Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MÓDULO 8: RELACIONES INTERPERSONALES		
Objetivo: Adquirir los conocimientos y generar habilidades suficientes de comunicación asertiva que permitan prevenir, mediar y resolver conflictos para que las relaciones interpersonales dentro de la institución sean eficientes.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal • Comunicación no verbal • Conversaciones y comunicación. • Iniciar conversaciones. • Mantener conversaciones. • Finalizar conversaciones. • Habilidades para conservar y comunicarse de forma eficiente. • Cómo ser persuasivos. 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costo de Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	
<small>Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.</small>		

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, CHALATENANGO		
MÓDULO 9: DESARROLLO PROFESIONAL		
Objetivo: Lograr desarrollo profesional mediante la capacitación constante de cada uno de los empleados, adecuándose a cualquier sistema de trabajo y con disponibilidad inmediata.		
Facilitador de la capacitación: INSAFORP		
Duración del módulo:	8 horas	Día: Sábado
Personal a capacitar:	12 empleados	Hora: 8:00 am
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Correcta gestión del tiempo • Organización del trabajo • Reconocer las tareas importantes • Adaptabilidad a los cambios • Trabajar en equipo • Voluntad para ayudar a otros • Saber delegar tareas • Productividad • Adquirir capacidad de liderazgo • Aprender de los ejemplos • Metas claras 		
METODOLOGÍA	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Desarrollo de la temática • Receso de 30 minutos • Reanudar la temática • Dinámicas • Preguntas y respuestas • Conclusiones • Evaluar el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación • Mobiliario óptimo • Equipo audiovisual • Papelería y útiles 	
COSTOS		
Costos de Capacitación	INSAFORP	
Costo Alcaldía	\$143.00	

Nota: Se consultó a la Licda. Ana Elsy Ocampo gerente de formación para empresas en INSAFORP acerca de la cotización para impartir la capacitación, y expreso que únicamente correrán con los costos del facilitador que se estiman alrededor de \$225.00.

4. Evaluación de la Capacitación

Concluidos los módulos de capacitación, se realizará la evaluación de los resultados, en la cual se pretende conocer si el módulo fue impartido de forma eficiente y si los participantes lograron aprender nuevos hábitos para mejorar su desempeño, o presentó carencias, se determinará si hay que ampliar el contenido de cada uno o hay que modificarlo en su totalidad, si en caso el designado no fue el idóneo para impartir el curso, o se debe cambiar la dinámica en que se realiza dicho módulo de capacitación.

La evaluación se ejecutará después de dicha actividad, por el alcalde Municipal, o a quien se designe esta tarea, se entregará una hoja a cada participante el cual contiene un pequeño cuestionario, que será la herramienta para recolectar la información necesaria.

A continuación se presenta la propuesta de la hoja de evaluación para la capacitación:

a. Hoja de evaluación de la capacitación

	Nombre del Módulo: _____ _____		Fecha del módulo:								
			<table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año					
Día	Mes	Año									
Facilitador:											
Objetivo: Determinar a través de la opinión de los participantes el desempeño del capacitador durante el curso, condiciones del local, equipo y material didáctico.											
Indicaciones: Lea atentamente y marque con una "X" la opción que considera pertinente, de acuerdo a su apreciación, dada la siguiente escala: E= Excelente (10 - 9) B= Bueno, (8 – 7) R=Regular. (6 – 5)											
Evaluación de la Capacitación											
Calificación			E	B	R						
1. Asistencia											

2. Puntualidad			
3. Cumplimiento de los objetivos del módulo			
4. Conocimiento y dominio de los temas impartidos			
5. Incentivó a trabajar en equipo			
6. Motivar al grupo para una participación activa			
7. Disposición para aclarar dudas y preguntas			
8. Uso adecuado del equipo y material didáctico			
9. Uso adecuado del tiempo asignado			
10. Claridad y habilidad en la exposición de los temas			
11. Ilustró los temas con casos prácticos			
12. Se realizó la introducción en la exposición del módulo mencionado: nombre, tema, objetivo, contenido y metodología.			
OTROS ASPECTOS			
1. ¿El modulo cumplió con sus expectativas?			
2. ¿La duración del curso fue adecuada?			
3. Desarrollo de todos los temas conforme al módulo			
4. En términos generales ¿cómo califica el módulo?			
5. ¿El conocimiento adquirido es aplicable al puesto?			
EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN			
1. Adecuación de las condiciones del local, lugar, iluminación, ventilación, comodidad, y calidad del sonido.			
2. Entrega y nitidez del material didáctico al inicio del módulo			
3. Condiciones del equipo utilizado: audio visual			
Observaciones: _____			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

b. Hoja de evaluación sobre los participantes.

	Nombre del Módulo: <hr/> <hr/>		Fecha del módulo:							
			<table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año				
Día	Mes	Año								
Nombre del facilitador:										
Objetivo: Reconocer el comportamiento, actitudes y el avance alcanzado de parte de los participantes durante la ponencia de cada módulo.										
Indicaciones: Lea atentamente y marque con una "X" la opción que considera pertinente, de acuerdo a su apreciación, dada la siguiente escala: E= Excelente (10 - 9) B= Bueno (8 – 7) R=Regular (6 – 5)										
DESARROLLO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE										
Calificación	E	B	R							
1. La puntualidad a las sesiones de la capacitación										
2. La atención prestada durante el desarrollo de las sesiones										
3. La participación activa durante las sesiones										
4. La opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos										
DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL										
1. La relación e integración con los demás participantes										
2. Durante el desarrollo de casos prácticos, se buscó soluciones en conjunto con los demás										
3. El interés y la actitud mostrada										
1.El dominio temático de lo aprendido										
2. La comprensión de los temas impartidos										

3. Las respuestas emitidas en relación a lo preguntado durante la capacitación			
4. La aplicación de lo impartido en clase en el desarrollo de casos prácticos			
5. ¿Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto			
Observaciones: _____			
GRACIAS			

5. Ejecución del Programa

La ejecución del programa, es la implementación del mismo. Funciona cuando el alcalde y su consejo municipal, se encargan o nombran a alguien para dar seguimiento al proceso iniciado, donde se vean desarrollados y aplicados cada uno de los cursos ya impartidos. Además los encargados deberán velar para que este tipo de propuestas sean permanentes y que se genere un programa de capacitación para todo el personal de la alcaldía, acorde a cada área que conforma dicha entidad, enfatizando cada necesidad de aprendizaje en los empleados y así mejorar su desempeño, y de esta manera prestar un mejor servicio a la población.

Al iniciar el proceso de los programas, la administración de la alcaldía será la encargada realizara un memorándum para anunciar los cursos y la asistencia de estos, que será una invitación al personal, para quienes quieran asistir, de igual manera se encargara de todo lo relacionado en cuanto a evaluación y seguimiento de los participantes.

Es por esa razón que se elaboró las diferentes hojas de evaluación detalladas en el apartado anterior, tomando en cuenta los aspectos clave u otra información que se considere importante sobre el oportuno desarrollo de la capacitación.

6. Seguimiento

Una de las causas de reflexión y también de frustración por parte de los encargados de los planes de capacitación es la evidencia del comportamiento que perciben después de finalizar una acción formativa ya que existen altos niveles de satisfacción, alegría y compromiso, pero después de dos o tres semanas todo vuelve a la normalidad.

En tal sentido la capacitación debe tener un carácter permanente y evidenciable en el desempeño de las labores.

Darle seguimiento a la capacitación hace que el entusiasmo inicial se mantenga y se transmita a otros, por lo tanto el ejemplo se convierte en un dinamizador no solo del desempeño cotidiano si no que invita a mantener un alto nivel de eficiencia.

Por lo que se sugiere para darle seguimiento al programa de capacitación, lo siguiente:

- El alcalde deberá reunirse quincenalmente durante una hora con los participantes para conversar sobre la manera como están aplicando los conocimientos obtenidos, compartir dificultades, aportar ideas y hacer referencia a los contenidos vistos en el evento de capacitación.
- Pasados seis meses convocar al facilitador del proceso o en su lugar a alguien que domine el tema para brindar por un espacio de dos horas una presentación que permita refrescar los conceptos y obtener conocimientos nuevos.
- Establecer una serie de actividades con el compañero inmediato para revisar como se está desarrollando el nuevo aprendizaje a la función que desempeña cada empleado.

7. Presupuesto del Programa de Capacitación.

N°	MÓDULO	FACILITADOR	MATERIAL DIDACTICO Y RECURSOS	REFRIGERIO	IMPREVISTOS (10%)	COSTO TOTAL ALCALDÍA
1	Comunicación Efectiva	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
2	Valores Humanos	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
3	Trabajo en Equipo	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
4	Programas Técnicos de Informática	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
5	Calidad en el Servicio	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
6	Manejo de Conflictos	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
7	Motivación	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
8	Relaciones Interpersonales	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
9	Desarrollo Profesional	INSAFORP	\$80.00	\$50.00	\$13.00	143.00
	TOTALES		\$720.00	\$450.00	\$117.00	\$1,287.00

8. Cronograma de Actividades del Programa de Capacitación para el año 2018.

TIEMPO DE REALIZACIÓN	Duración	MARZO			ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
		S1	S2	S3	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4					
MÓDULO I: COMUNICACIÓN EFECTIVA	(8.00 am. A 12:00 m)		Sábado	Sábado																																	
MÓDULO II: VALORES HUMANOS	(8.00 am. A 12:00 m)						Sábado	Sábado																													
MÓDULO III: TRABAJO EN EQUIPO	(8.00 am. A 12:00 m)										Sábado	Sábado																									
MÓDULO IV: PROGRAMAS TÉCNICOS DE INFORMATICA	(8.00 am. A 12:00 m)												Sábado	Sábado																							
MÓDULO V: CALIDAD EN EL SERVICIO	(8.00 am. A 12:00 m)														Sábado	Sábado																					
MÓDULO VI: MANEJO DE CONFLICTOS	(8.00 am. A 12:00 m)																Sábado	Sábado																			
MÓDULO VII: MOTIVACIÓN	(8.00 am. A 12:00 m)																						Sábado	Sábado													
MÓDULO VIII: RELACIONES INTERPERSONALES	(8.00 am. A 12:00 m)																									Sábado	Sábado										
MÓDULO IX: DESARROLLO PROFESIONAL	(8.00 am. A 12:00 m)																																	Sábado	Sábado		

9. Fuentes de Financiamiento.

Para desarrollar la propuesta del programa de capacitación es necesario conocer las fuentes de financiamiento que permitirán llevarla a cabo.

Las cuáles serán: financiamiento interno y externo.

Internas: Estas se obtendrán a través de fondos propios de la Alcaldía.

Externas: Se obtendrán por medio del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) el cual proporcionará el servicio del facilitador de la capacitación.

H. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA.

DESCRIPCIÓN	COSTO
Misión y Visión propuestas	\$00.00
Organigrama	\$00.00
Valores	\$00.00
Servicios de Internet	\$501.60 (costo anual)
Necesidad de Recurso Humano	\$19,336.08 (costo anual)
Políticas del Programa	\$00.00
Programa de Capacitación	\$1,287.00
Evaluación de la Capacitación	\$00.00
TOTAL	\$21,124.68

I . BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw Hill. 8va edición. México 2007.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Colorado, Darlin; Mejía Liliana y Morales Wilfredo; “Modelo para la evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos Departamento de San Salvador”.
- ✓ Flores Cisneros, Fátima Dayana; Cerón Campos, Julio César; Yesenia Lisseth, Recinos Márquez; “Plan de Capacitación en atención al usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, Departamento de la Paz”.
- ✓ García Sánchez, Rosa Marleny; Hernández Méndez, Mirna Yamileth; Panameño López, Adela de los Ángeles “Plan de Capacitación en relaciones interpersonales para contribuir a fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán”.
- ✓ Guardado, Heidi Pineda; Rodríguez Menjivar, Nora Elizabeth; Escobar, Lidia Antonia “Estudio de factibilidad para la constitución de una asociación cooperativa de ahorro y crédito para los empleados de la Alcaldía municipal de Mejicanos”.

- ✓ Jiménez Ayala, Karla María; Pérez, Raquel Yamileth; Vides, Loinda Damaris Quijada “Plan de formación para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la organización no gubernamental Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda mínima (FUNDASAL)”.
- ✓ Hernández Mirian, Dinora Aragón; Beltrán Héctor, Alfonso “Plan de Capacitación en atención al contribuyente para lograr más eficiente el desempeño del personal de las gerencias de servicios públicos y administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador”.
- ✓ Henríquez Domínguez, Carlos Josué; Jovel Molina, Nelson Wilfredo Tatiana, Fuentes, Melissa Mejía “Plan de Capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de la Paz.
- ✓ Henríquez González, Vanessa Maribel, Urbina López, Flor de María, López Karen Carolina, “Plan de Capacitación para el fortalecimiento del recurso humano en las pequeñas empresas del sector ferretero del Municipio de San Salvador.”
- ✓ López, Nancy Aguirre; Chicas Rodríguez, Karla Marcela; Quintanilla de Rivas, Emma Orbelina “Plan de Capacitación dirigido a los empleados para mejorar la atención a los usuarios de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Perquín, Departamento de Morazán”

LEYES

✓ **Constitución de la República de El Salvador.**

Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo No 281.

✓ **Código Municipal**

Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No 290

✓ **Ley General Tributaria Municipal.**

Decreto legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.

✓ **Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)**

Decreto legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294

✓ **Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).**

Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300

✓ **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).**

Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No 347.

✓ **Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.**

Decreto legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371

- ✓ **Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.**

Decreto Legislativo No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No 389

- ✓ **Ordenanzas Municipales.**

DOCUMENTOS

- ✓ Diario Oficial San Salvador, 21 de Diciembre de 2015. Desde Página 43 a 55
- ✓ Plan Estratégico Participativo del Municipio de El Carrizal, 2013.
- ✓ Manual Descriptor de Puestos Alcaldía El Carrizal.doc

SITIOS WEB

- ✓ <http://www.municipiosdeelsalvador.com/chalatenago/el-carrizal>
- ✓ <http://ri.ues.edu.sv/6817/1/modelo%paralaevaluacioinporcompetencias>
- ✓ Conceptos Relacionados con Capacitación;
<http://es.scribd.com/doc/13215116/conceptos-relacionadoscon-capacitación>
- ✓ Concepto Importancia de la Capacitación;
www.mitecnologico.com/main/conceptoimportanciadelacapacitación
- ✓ Proceso de Capacitación y Adiestramiento;
<http://www.monografias.com/trabajos82/procesocapacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml>
- ✓ <https://prezi.com/cyz1q5nxhlfw/programa-de-capacitacion-importancia-y-elementos/>

- ✓ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3666.pdf
- ✓ <http://angytejeda.jimdo.com/unidad-3/3-3-objetivos/>
- ✓ <http://www.municipiosdeelsalvador.com/chalatenago/el-carrizal>
- ✓ <http://ri.ues.edu.sv/6817/1/modelo%paralaevaluacioinporcompetencias>
- ✓ <http://www.isdem.gob.sv/>
- ✓ <http://www.comures.org.sv/>
- ✓ <http://www.insaforp.com.sv/>

ANEXOS

ANEXO 1.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL.**



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL EL
CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO**

Saludo: Deseando éxitos en sus labores cotidianas y de la manera más cordial y respetuosa, se presenta el siguiente instrumento, para el cual solicitamos su valiosa colaboración al responder las siguientes interrogantes, de acuerdo a su punto de vista y sus conocimientos, de antemano agradecemos el tiempo dedicado, su gentileza y amable atención; garantizando que la información obtenida será únicamente con fines académicos y manejada confidencialmente.

Objetivo: Investigar sobre las necesidades de Capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal.

Indicaciones: Lea cuidadosamente y responda con una "X", según considere. Y complemente en las que se requiera según sus conocimientos.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Género: Masculino () Femenino ()

1. Cargo que desempeña: _____

2. Edad

20-25 años

31-35 años

36-40 años

26-30 años

- 41-45 años
- 46-50 años o más

3. Nivel de Estudio

- Educación básica
- Bachillerato
- Técnico
- Universitario
- Otros

Especifique: _____

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

- De 1 – 3 años
- De 4 – 7 años
- De 8 – 11 años
- De 12 – 15 años
- De 16 – 19 años
- De 20 años o más

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO

5. Describa brevemente las principales tareas que realiza en su puesto de trabajo.

6. ¿Qué preparación ha recibido para el desempeño de su cargo?

- Inducción
- Capacitación dentro de la Alcaldía
- Capacitación fuera de la Alcaldía

Si ha recibido capacitación dentro de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, ¿Qué tipo de capacitación?

- Servicio al cliente
- Higiene y Salud Ambiental
- Programas Computacionales
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Otros

Especifique:

7. ¿Considera que los conocimientos técnicos con los que cuenta actualmente son suficientes para desarrollar sus actividades?

- Si
- No

¿Por qué?

8. ¿Considera que el personal necesita capacitación para mejorar el desempeño?

Si

No

¿Por qué?

9. ¿Le gustaría participar en futuros cursos de capacitación para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?

Si

No

10. ¿Qué le motiva en su puesto de trabajo para poder desempeñar mejor sus actividades laborales?

Salario

Desarrollo personal

Compromiso con la sociedad

Convivencia interna

Identificación con la Alcaldía

Herramientas adecuadas

Incentivos laborales

Otros.

Especifique:

11. ¿Qué es lo que le desmotiva en su puesto de trabajo, que no le permite desempeñarse mejor?

- Salario
- Herramientas inadecuadas
- Convivencia interna
- Poco desarrollo personal
- Falta de capacitación
- Demasiada exigencia laboral
- Otros

Especifique:

12. ¿Cada cuánto le gustaría que se capacitara al personal de acuerdo a su puesto de trabajo?

- 3 meses
- 6 meses
- 1 año

13. ¿Cuenta con todas las herramientas y sistemas necesarios para desempeñarse de la mejor manera?

- Si
- No

14. ¿Cómo es el ambiente laboral en su trabajo?

Excelente

Bueno

Malo

15. ¿Le gustaría que se iniciaran planes motivacionales para el personal?

Si

No

16. ¿Cada cuánto le gustaría que se realizaran planes motivacionales para mejorar el ambiente interno, la comunicación, actitudes del personal, comprensión y trabajo en equipo, y así lograr las metas trazadas?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

17. Si se reciben quejas, ¿Toman acciones concretas para corregir y prevenir la situación?

Siempre

A veces

Nunca

18. ¿Considera usted que sus actividades laborales se realizan en equipo?

Siempre

A veces

Nunca

19. ¿Considera que su jefe inmediato tiene las capacidades necesarias para ejercer su liderazgo?

Si

No

20. ¿A su criterio hay alguno de sus compañeros que toma el mando de la situación si se presenta algún conflicto?

Siempre

A veces

Nunca

21. ¿La Alcaldía Municipal le proporciona estabilidad laboral?

Si

No

22. ¿La comunicación entre su jefe inmediato y sus compañeros es la adecuada?

Siempre

A veces

Nunca

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO 2.TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS
OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO.**

TABULACIÓN DE DATOS DE CUESTIONARIO DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL.

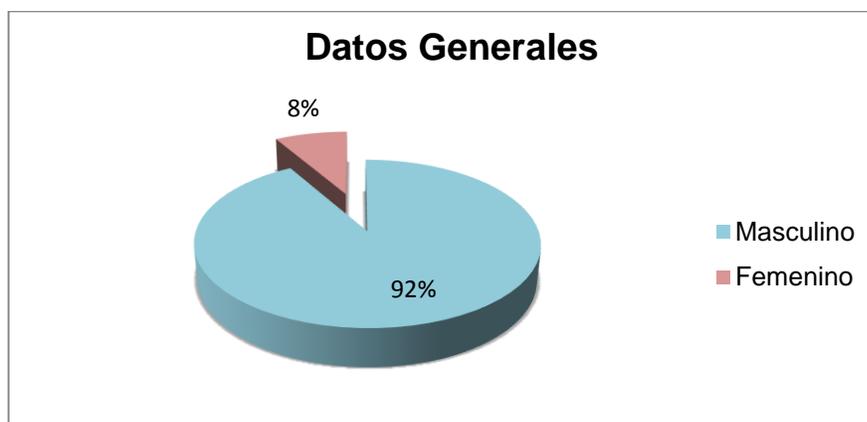
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Datos Generales

1. Género

Objetivo: Conocer cuántos hombres y cuantas mujeres laboran en la Municipalidad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	11	92%
Femenino	1	8%
<u>TOTAL</u>	12	100%



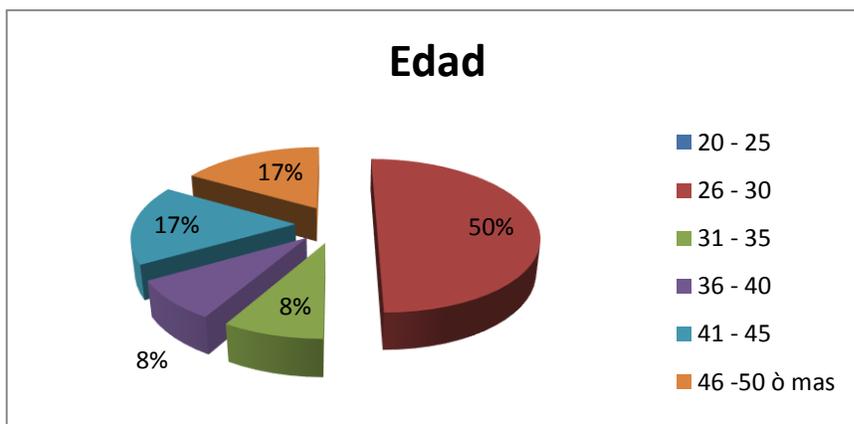
Análisis:

En la actualidad la mayoría de empleados de la alcaldía municipal de El Carrizal son masculinos, ya que conforman el 92% del personal y solo el 8% del sexo femenino. Representa, que sería conveniente contratar más personal femenino.

2. Edad

Objetivo: Conocer los rangos de edades de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20 – 25	0	0%
26 – 30	6	50%
31 – 35	1	8%
36 – 40	1	8%
41 – 45	2	17%
46 -50 ò mas	2	17%
<u>TOTAL</u>	12	100%



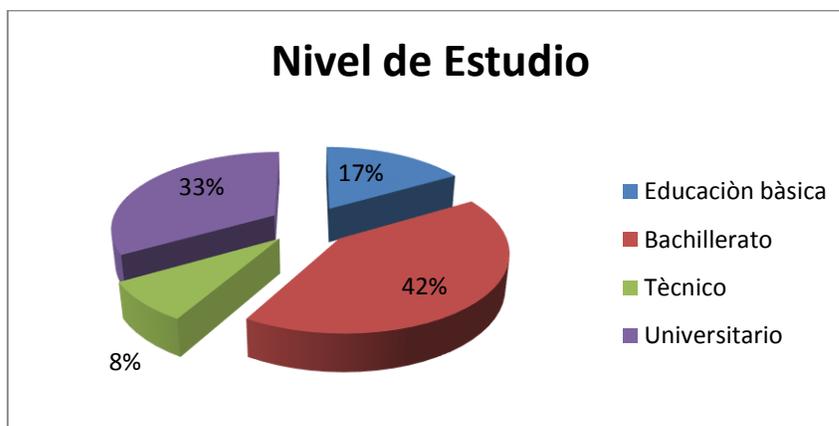
Análisis:

En la Alcaldía Municipal de El Carrizal se enfatiza mucho el empleo a jóvenes, es por ello que el 50% del personal que labora en la institución oscila entre 26 a 30 años, solo el 16% está entre los 31 y 40 años, el 17% de 41 a 45 años, y el 17% de 46 años en adelante.

3. Nivel de Estudio

Objetivo: Conocer el nivel de estudio que poseen los empleados de la alcaldía Municipal de El Carrizal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica	2	17%
Bachillerato	5	42%
Técnico	1	8%
Universitario	4	33%
<u>TOTAL</u>	12	100%



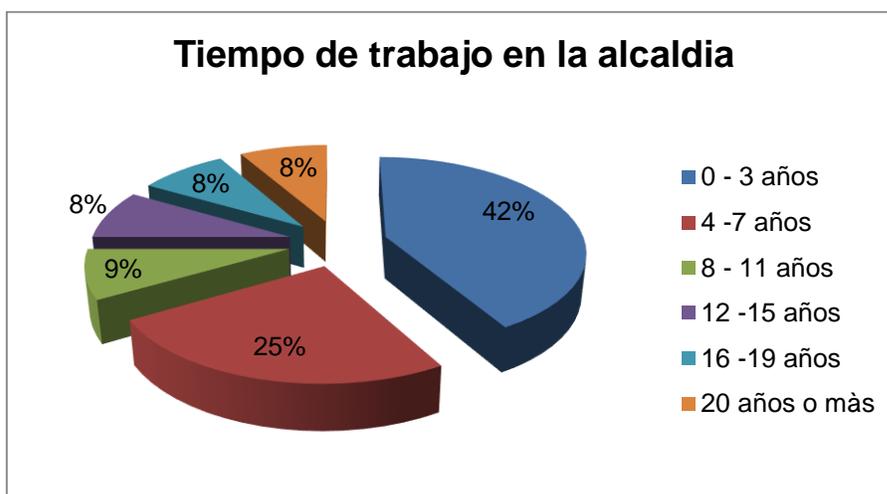
Análisis:

La mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal tienen un estudio intermedio, por el cual el 42% son bachilleres, pero el 33% cuentan con estudios superiores y son quienes realizan las funciones administrativas en las que demanda un mayor grado conocimiento, un 17% cuenta con un nivel de estudio básico y solo un 8% son personal con estudios técnicos, que también se encargan de funciones administrativas.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

Objetivo: Identificar cuanto tiempo de tienen los empleados de laborar en la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
0 - 3 años	5	42%
4 -7 años	3	25%
8 - 11 años	1	8%
12 -15 años	1	8%
16 -19 años	1	8%
20 años o más	1	8%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

Según esta interrogante muestra el tiempo de trabajo laborado de cada empleado encuestado, se observa que un 42% a iniciado a laborar en los últimos 3 años, lo cual da poca experiencia en su puesto de trabajo, pero esto debido a que la mayoría de empleados son jóvenes, también hay un 25% de empleados que tienen entre 4 y 7 años de trabajar para la institución, el resto de los empleados más antiguos de trabajar en dicha alcaldía que van desde 8 años en adelante oscila entre el 8% y 9%.

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO

5. Principales tareas que realizan en su puesto de trabajo

Objetivo: Identificar las tareas que realiza cada empleado en su puesto de trabajo.

PUESTO DE TRABAJO	PRINCIPALES TAREAS
Auxiliar del jefe del REF (Registro del Estado Familiar)	Asentar partidas de nacimiento, defunción, matrimonio, divorcio. Expandir certificaciones de los asientos. Remitir oficios, etc.
Auxiliar de UACI	Realizar procesos de compras de materiales Procesos de diseño y supervisión de proyectos y compras
Jefe de UACI y contador	Registros contables, elaboración de estados financieros, procesos de adquisición y contratación
Mantenimiento a la planta de compostaje	Recolectar basura Clasificación y tratamiento de la basura
Profesor de Artes	Encargado de dar clases en las academias de arte de la municipalidad, coordinar las presentaciones artísticas de eventos y festividades.
Secretaria	Recibir y despachar correspondencia oficial, Ejercer funciones del REF, recibir solicitudes de información, digitar documentos, recibir llamadas.
Oficios varios	Motorista, mantenimiento a fábrica de harina, cualquier solicitud de servicio del alcalde o del concejo
2 Motoristas	Conducir los diferentes vehículos propiedad de la alcaldía. Transportar a los alumnos de bachillerato. Conducir camión recolector de basura
Ordenanza	Aseo en las instalaciones de la alcaldía, y parque. Fontanero en la municipalidad para el área urbana, apoyo en diferentes actividades.
Tesorero	Cobro de servicios Municipales, firmas de documentos, elaboración de cheques, control de cuentas corrientes, control de vehículos.
Unidad Ambiental	Gestión de proyectos ambientales, llevar a cabo actividades para el cuidado y la preservación del medio ambiente

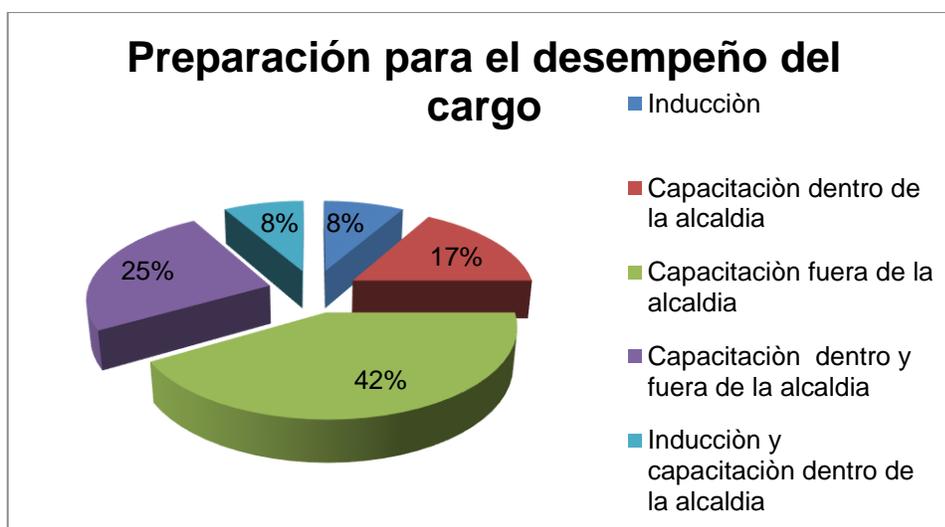
Análisis:

Este cuadro presenta los puestos de trabajo en la alcaldía, y se describe las diferentes funciones que realiza cada empleado, y se ven bien definidas sus funciones.

6. ¿Qué preparación ha recibido para el desempeño de su puesto?

Objetivo: Conocer la preparación que han recibido los empleados para desarrollarse en el desempeño de su puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Inducción	1	8%
Capacitación dentro de la alcaldía	2	17%
Capacitación fuera de la alcaldía	5	42%
Capacitación dentro y fuera de la alcaldía	3	25%
Inducción y capacitación dentro de la alcaldía	1	8%
TOTAL	12	100%



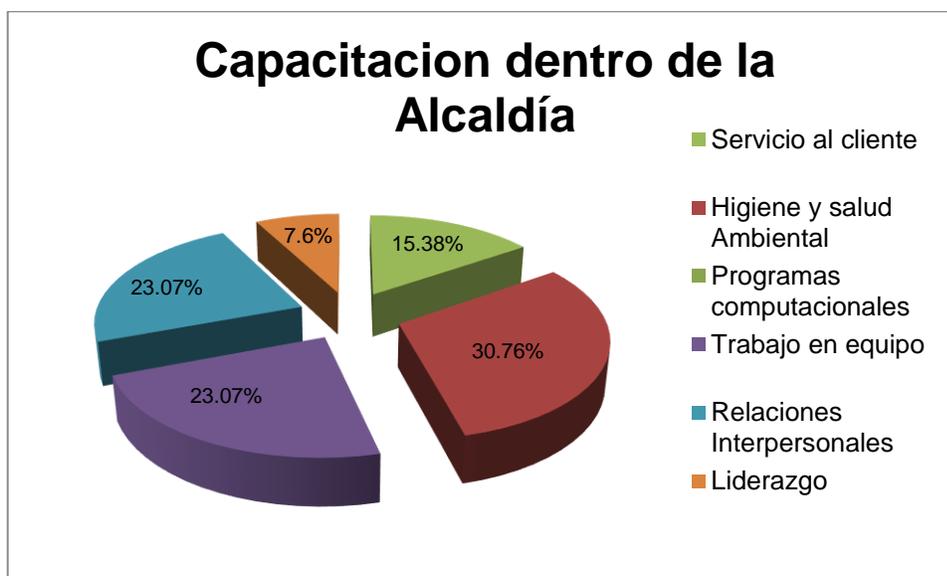
Análisis:

Según los datos, muestran que la alcaldía no prepara el 100% de los empleados para su cargo, ya que solo un 17% expresa haber recibido capacitación por parte de la misma.

Un porcentaje bastante significativo (42%), indica que los empleados recibieron la preparación para su cargo fuera de la alcaldía, otro pequeño porcentaje de los empleados expresan haber recibido capacitación tanto dentro como fuera de la alcaldía.

-Sí, ha recibido capacitación dentro de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, ¿Qué tipo de capacitación?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	2	15.38%
Higiene y salud Ambiental	4	30.76%
Programas computacionales	0	0%
Trabajo en equipo	3	23.07%
Relaciones Interpersonales	3	23.07%
Liderazgo	1	7.69%



Análisis:

Según manifestaron los empleados de dicha alcaldía, la mayoría ha recibido diversas capacitaciones dentro de la alcaldía, así como se puede observar en el gráfico. Un 30.76% indica que ha recibido sobre higiene y salud ambiental, y es de lo que más han recibido capacitación. Por lo cual con esta interrogante se puede ver que de alguna manera los empleados si han recibido capacitaciones dentro de la alcaldía, y es por eso que les interesaría que se les impartieran más para ejercer un mejor desempeño en su trabajo.

7. ¿Considera que los conocimientos técnicos con los que cuenta son suficientes para desarrollar sus actividades?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que cuentan con los conocimientos técnicos para desarrollar sus actividades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	50%
NO	6	50%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

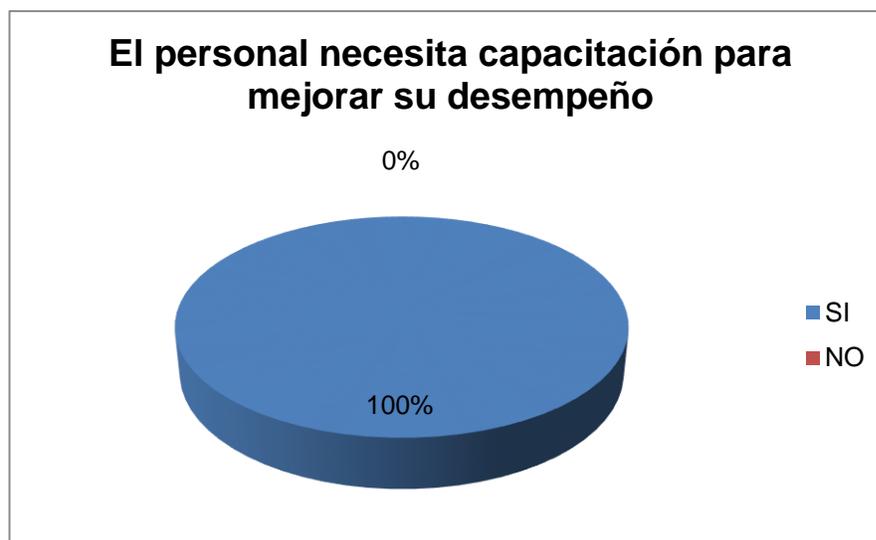
Según los datos obtenidos con esta interrogante un 50% de los empleados cree que cuenta con los conocimientos técnicos suficientes para desarrollarse de la mejor manera en su puesto de trabajo, pero también un 50% piensa que necesita mejores conocimientos para desarrollarse.

Opinan que cada día se necesita más capacitación, para ser más eficientes, que muchas veces hay actividades y que no están en sus conocimientos, que todo es cambiante y siempre hay que ir actualizándose conforme al entorno en que se desenvuelven.

8. ¿Considera que el personal necesita capacitación para mejorar su desempeño?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que necesitan capacitación para mejorar el desempeño.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
<u>TOTAL</u>	12	100%



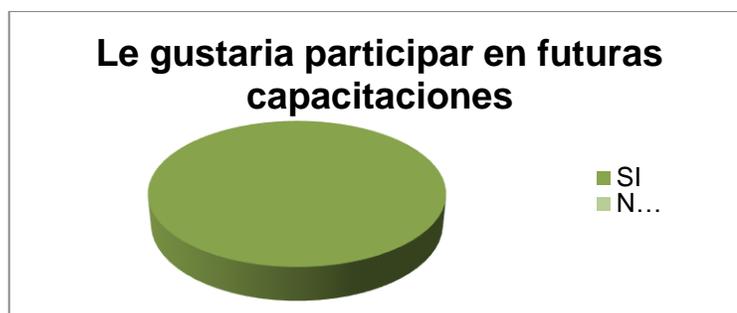
Análisis:

Según la opinión unánime de los empleados, si necesitan capacitarse para mejorar su desempeño, ya que consideran que deben estar actualizando para las nuevas exigencias del entorno, conocer nuevas herramientas que servirán para mejorar su desempeño, innovar con conocimientos nuevos acorde a la tecnología, ya que el conocimiento no conoce límites, cuando lo que se busca es desarrollar más la institución, también opinan que no todos manejan el mismo pensamiento comunitario y que hay hipocresía profesional dentro de la institución, lo que impide desarrollar de la mejor manera el desempeño de los mismos.

9. ¿Le gustaría participar en futuras cursos de capacitación para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si el personal considera que necesita capacitación para mejorar el desempeño.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

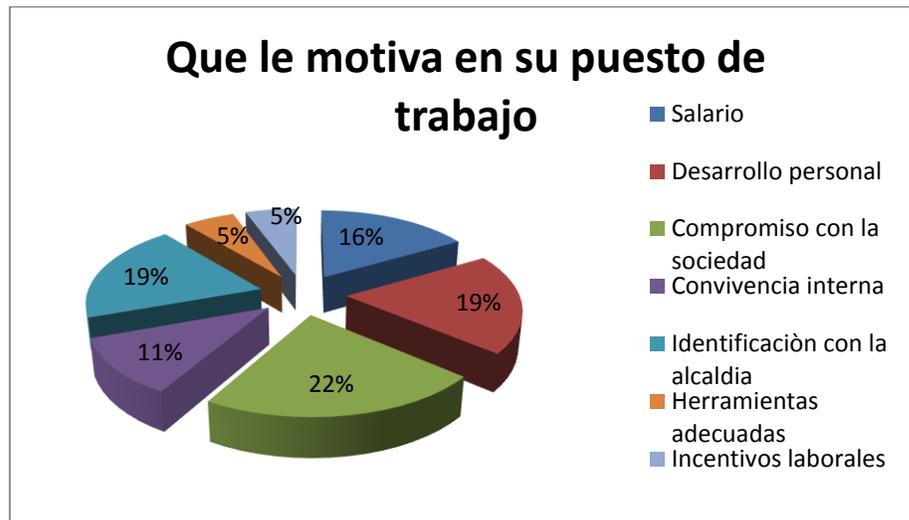
El 100% de las opiniones de los empleados de la alcaldía considera en que si les gustaría participar en futuras capacitaciones para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

Esto valida que la capacitación es una herramienta importante, debido a que los empleados deben prepararse continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación.

10. ¿Qué le motiva en su puesto de trabajo para poder desempeñar mejor sus actividades laborales?

Objetivo: Identificar que le motiva al empleado para desempeñar mejor sus actividades laborales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Salario	6	16%
Desarrollo personal	7	19%
Compromiso con la sociedad	8	22%
Convivencia interna	4	11%
Identificación con la alcaldía	7	19%
Herramientas adecuadas	2	5%
Incentivos laborales	2	5%



Análisis:

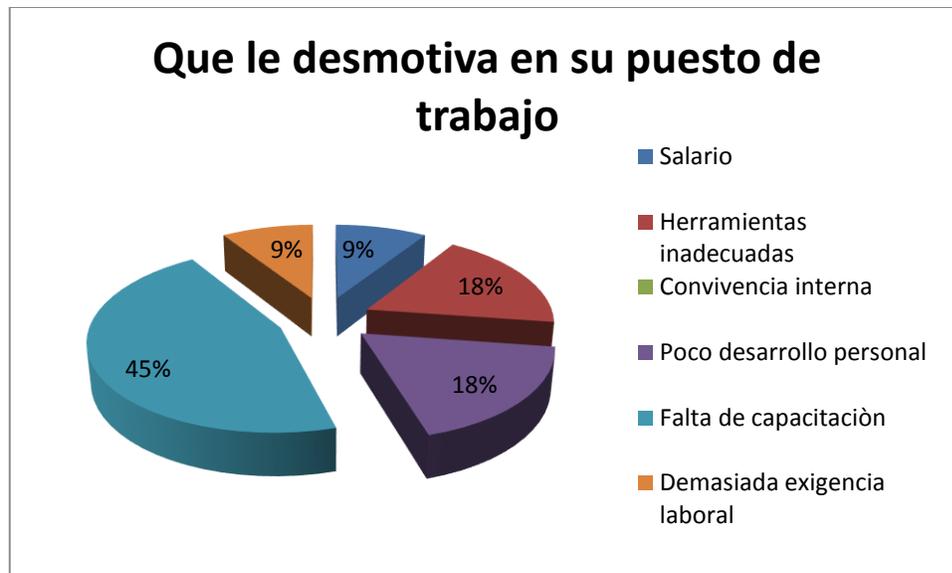
Un 22% de los empleados indicó que el compromiso con la sociedad es lo que les motiva en su puesto de trabajo, un 19% expreso que desarrollo personal, otro 19% coincidió que es identificación con la alcaldía, a los que les motiva el salario es un 16%, un 5% de los empleados expresaron que las herramientas adecuadas y el otro 5% coincidieron en que son los incentivos laborales los que les motiva su puesto de trabajo, se debe incentivar más a los empleados y proporcionarles mejores herramientas para su puesto de trabajo.

11. ¿Qué es lo que le desmotiva en su puesto de trabajo, que no le permite desempeñarse mejor?

Objetivo: Identificar que le desmotiva al empleado que no le permite desempeñarse de la mejor manera.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Salario	1	9%
Herramientas inadecuadas	2	18%
Convivencia interna		0%
Poco desarrollo personal	2	18%

Falta de capacitación	5	45%
Demasiada exigencia laboral	1	9%

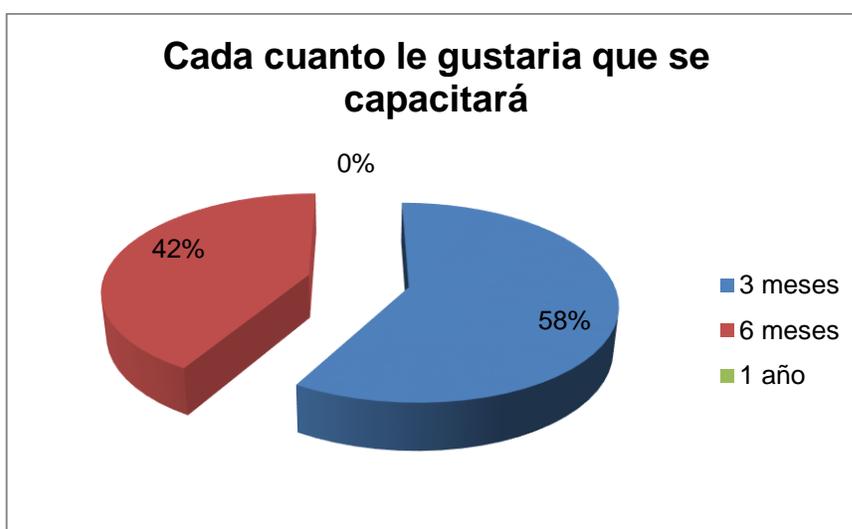


Según los datos obtenidos, la mayoría de los empleados en un 45% manifestaron que lo que les desmotiva en su puesto trabajo es la falta de capacitación, la cual debe ser un factor a considerar para el mejoramiento del servicio que presta la municipalidad. Le siguen el poco desarrollo personal y las herramientas inadecuadas para llevar a cabo sus actividades, coincidiendo en un 9% que es el salario y demasiada exigencia laboral lo que les desmotiva. Y ningún empleado opino que sea la convivencia interna.

12. ¿Cada cuánto le gustaría que se capacitara al personal de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer cada cuanto le gustaría al personal ser capacitado de acuerdo a su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
3 meses	7	58%
6 meses	5	42%
1 año	0	0%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

La mayoría de los empleados tienen la disposición y el deseo de ser capacitados y coinciden en un 58% que les gustaría que estos cursos de capacitación se dieran cada 3 meses, y un 42% opina que les gustaría ser capacitados cada 6 meses.

13. ¿Cuenta con las herramientas y sistemas necesarios para desempeñarse adecuadamente?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con las herramientas y sistemas necesarios para desempeñarse adecuadamente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	50%
NO	5	42%
A veces	1	8%
<u>TOTAL</u>	12	100%



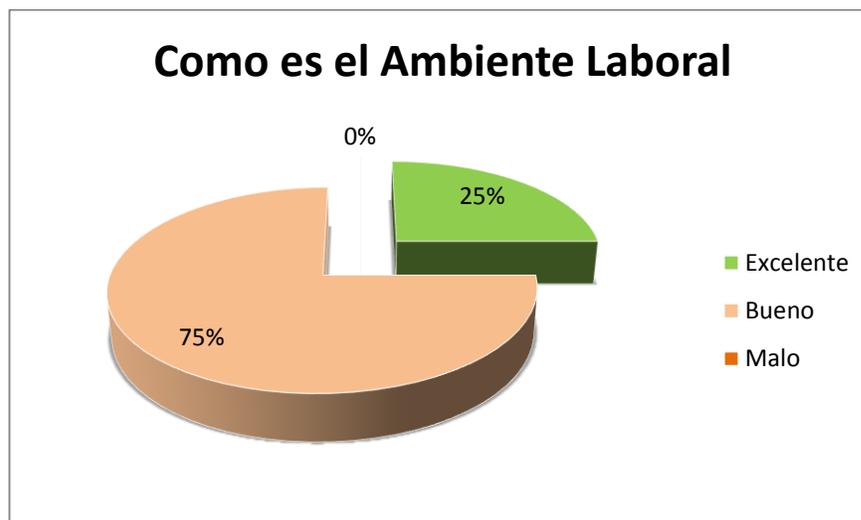
Análisis:

Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal expresaron en un 50% que cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus labores en su puesto de trabajo. Pero también un 42% de los mismos expresa que no cuenta con las herramientas y sistemas necesarios para desarrollar de la mejor manera su trabajo, y solo el 8% de los trabajadores nos expresó que a veces tienen el material necesario para realizar sus actividades diarias en su lugar de trabajo.

14. ¿Cómo es el ambiente laboral en su trabajo?

Objetivo: Conocer el ambiente laboral que se da en la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	25%
Bueno	9	75%
Malo	0	0%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

Como resultado a esta interrogante los empleados consideran que hay muy buena relación con los compañeros de trabajo, es por ello que un 75% expresan que el ambiente de trabajo es bueno, el otro 25% considera que es excelente. Se puede observar que el ambiente laboral en la alcaldía es bueno

según la opinión de la mayoría de empleados, ninguno se expresó de manera negativa en cuanto al ambiente laboral.

15. ¿Le gustaría que se iniciaran planes motivacionales para el personal?

Objetivo: Conocer si los empleados les gustaría que se iniciaran planes motivacionales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

El 100% de los empleados si están interesados en que la administración inicie planes motivacionales para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo. Por

lo tanto es recomendable que se inicien planes de capacitación para los empleados de la municipalidad, para fortalecer su desempeño laboral.

16. ¿Cada cuánto le gustaría que se iniciaran planes motivacionales para mejorar el ambiente interno, la comunicación, actitud de personal, comprensión y trabajo en equipo?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo le gustaría al personal se realizaran planes motivacionales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	8%
Trimestral	8	67%
Semestral	2	17%
Anual	1	8%
<u>TOTAL</u>	12	100%



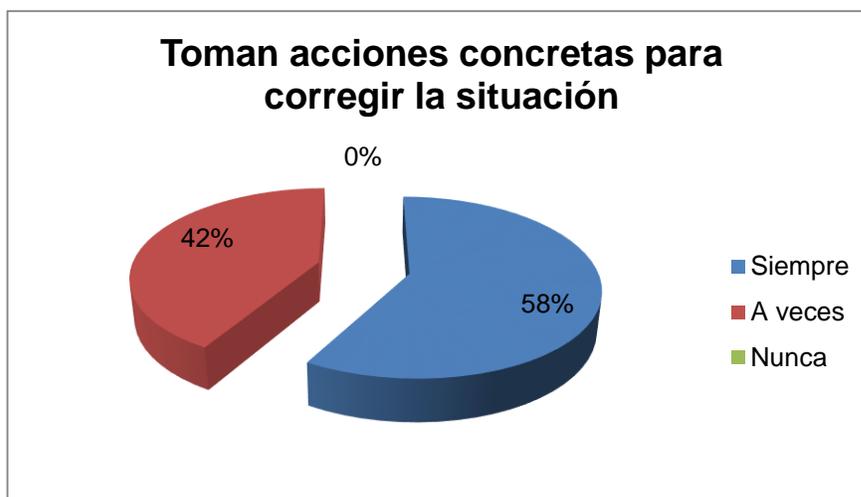
Análisis:

En su mayoría, los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal indican que les gustaría que se impartieran planes motivacionales para mejorar su desempeño en su área de trabajo y consideran que fuera necesario cada tres meses.

17. Si se reciben quejas, ¿Toman acciones concretas para corregir y prevenir la situación?

Objetivo: Conocer si al momento de recibir alguna queja, los empleados toman acciones para corregir o prevenirlas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	58%
A veces	5	42%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%



Análisis:

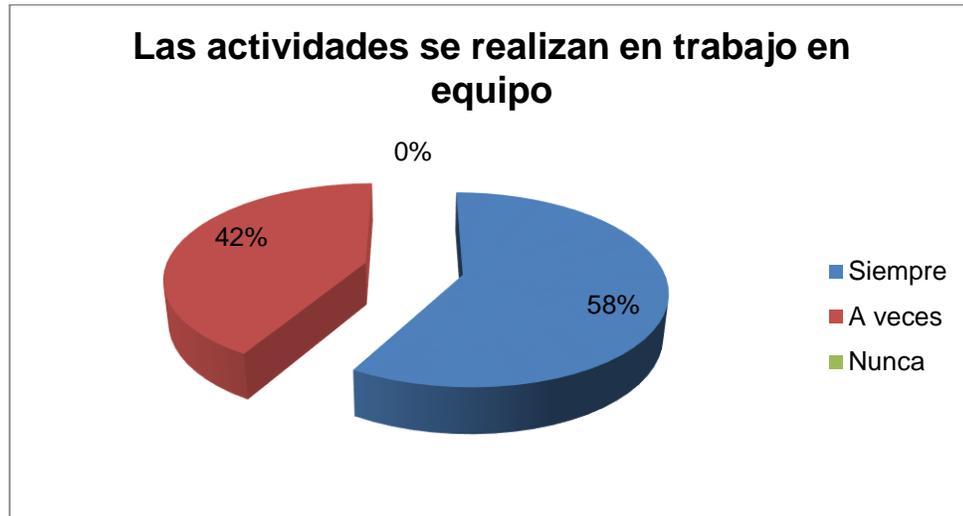
El 58% de los empleados de la alcaldía expresaron que siempre toman acciones concretas para corregir situaciones que puedan presentarse, pero un 42% expresa que a veces; lo que nos indica que hay un amplio margen donde no se toman acciones concretas en respuesta a los problemas.

Por lo tanto, se debería de comunicar cuales son las acciones que toman a seguir ante tales situaciones, ya que es de mucha utilidad que todos manejen este tipo de información para atender cualquier inconveniente que se les presente en su departamento o área de trabajo.

18. ¿Considera que las actividades laborales se realizan en trabajo en equipo?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que las actividades de realizan en equipo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	50%
A veces	6	50%
Nunca	0	0%
<u>TOTAL</u>	12	100%



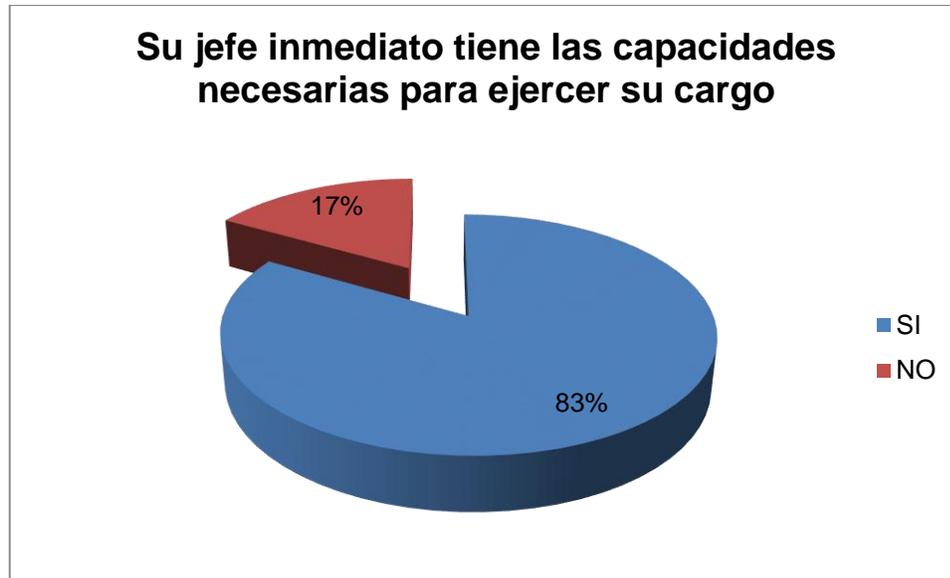
Análisis:

Según respuestas obtenidas, los empleados consideran en un 50% que las actividades se realizan en equipo, pero también el otro 50% cree que las actividades no se realizan de esta manera, este 50% opinan que a veces si se realizan las actividades en equipo pero que a veces se hacen de forma inadecuada.

19. ¿Considera que su jefe inmediato tiene las capacidades necesarias para ejercer su liderazgo?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran si su jefe inmediato tiene las capacidades necesarias para ejercer su liderazgo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

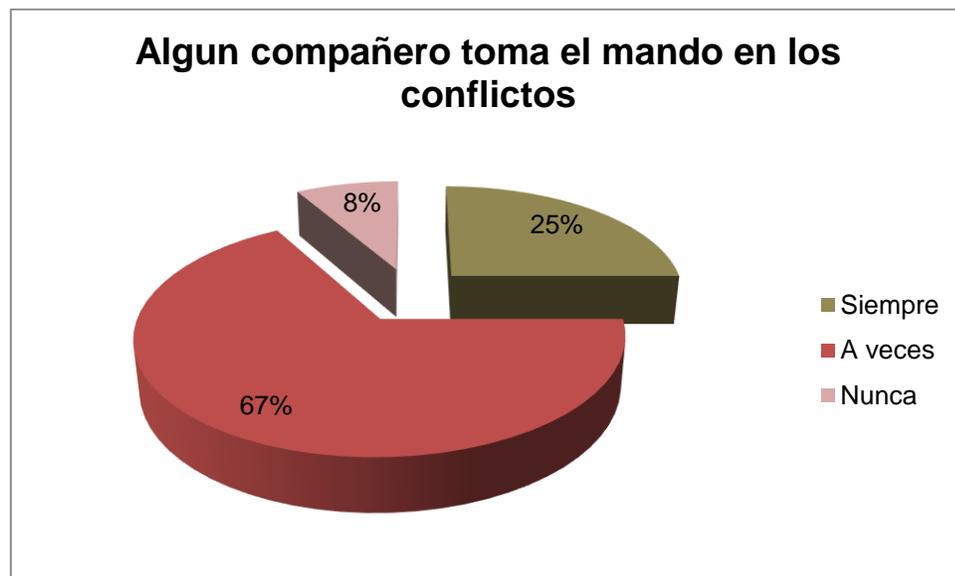
La mayoría de los empleados consideran en un 83% que su jefe inmediato tiene las capacidades necesarias para ejercer de la mejor manera su cargo en la institución, por otro lado el resto con un 17% expreso lo contrario.

Por lo tanto según lo expresado por el personal, su jefe inmediato si tiene la capacidad para desempeñar bien su labor dentro de la municipalidad y así mismo llevar a cabo con éxito su liderazgo.

20. A su criterio, ¿Hay algún Compañero toma el mando de la situación si se presenta algún conflictos?

Objetivo: Conocer si hay algún empleado que tome el mando siempre de cualquier situación de conflicto aunque no le corresponda.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	25%
A veces	8	67%
Nunca	1	8%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

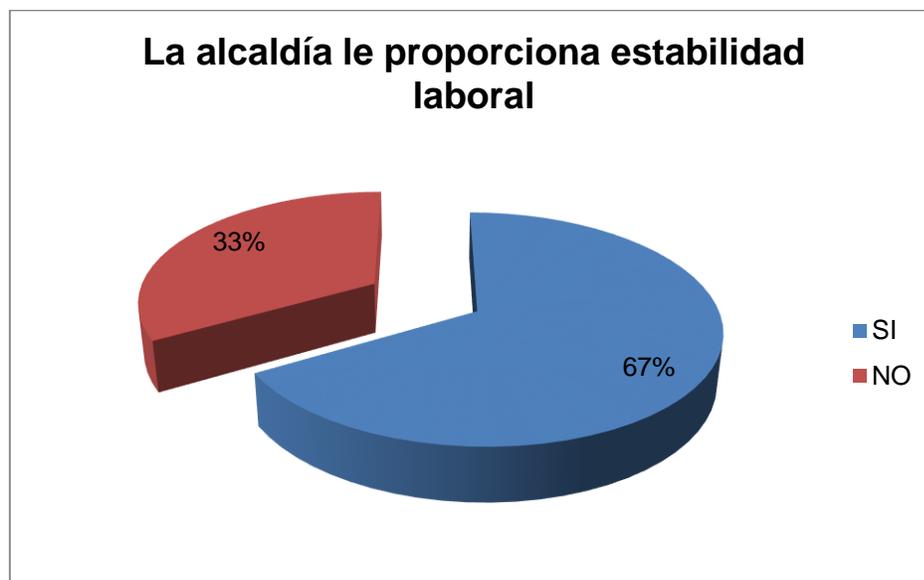
Según nos expresaron los empleados, el 67% dijo que a veces algún compañero toma el mando en algún conflicto que se presente entre ellos, y el 25% considera que siempre, mientras que la minoría expresó que nunca nadie toma el mando ante alguna situación de conflicto.

Por lo que se puede observar según las opiniones de los encuestados que no siempre hay alguien que trate de involucrarse en tal situación.

21. ¿La alcaldía Municipal le proporciona estabilidad laboral en su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que la institución les proporciona estabilidad laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	67%
NO	4	33%
<u>TOTAL</u>	12	100%



Análisis:

Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal con un 67% opinaron que trabajar en la alcaldía les proporciona estabilidad laboral, un 33% considera lo contrario, esto tomando en cuenta que al haber cambio de gobierno municipal pueden ser destituidos de su cargo.

22. ¿La comunicación entre su jefe inmediato y sus compañeros es la adecuada?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran si la comunicación con su jefe y compañeros es la adecuada.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	33%
A veces	8	67%
Nunca	0	0%
Total	12	100%



Análisis:

Los empleados de esta institución consideran que la comunicación con su jefe inmediato no es de la mejor manera ya que un 67% expresa que a veces no es la adecuada, pero también un 33% considera que si tiene buena comunicación con su jefe inmediato y sus compañeros.

ANEXO 3.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR TULIO ERNESTO
CASCO, ALCALDE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL
CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR. TULIO ERNESTO CASCO, ALCALDE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

Por medio de este instrumento le solicitamos de la manera más atenta y cordial su colaboración, de proveer datos sobre la organización y el funcionamiento actual de la institución.

No obstante manifestarle que dicha información proporcionada será estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico.

Objetivo: Recopilar datos pertinentes que sirvan para respaldar la elaboración de un programa de capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carrizal, Departamento de Chalatenango.

Preguntas:

1. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?

En la Alcaldía de El Carrizal, laboran 12 empleados.

2. ¿Cómo considera el desempeño del personal que labora en la Alcaldía?

Se manifiesta que el desempeño es excelente al servicio de la gente, atentos y serviciales desempeñan sus labores, ya que en estas alcaldías pequeñas los empleados desarrollan muchas funciones y trabajan sin

límite de horario, y a la misión que se les mande la desempeñan sin reniegos y de la mejor manera.

3. ¿Cómo describiría la relación con sus subordinados?

La relación hasta el momento es bastante buena, y como en toda institución hay muchos problemas pero los hemos hablado, nos reunimos y llegamos a acuerdos y siento que todos trabajamos unidos, no uno por un lado y otro por otro, es por ello que entendemos que la relación es buena y siguen la línea que se les ha asignado a cada uno en la institución.

4. ¿Cuáles son las deficiencias que consideran el desempeño de las actividades?

Realmente, si puede haber deficiencias como en todo trabajo ya que muchas veces se necesita mayor conocimiento del área o se desconocen algunos procesos, y esto se puede mejorar con charlas de motivación, asesorías a los empleados, capacitaciones entre otros.

5. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones que sean orientadas a mejorar el desempeño laboral?

Sí estamos dispuestos, y ya algunas instituciones nos han apoyado al respecto, con algunas asesorías y en el área institucional y vemos necesario ver como trabajamos en ese sentido para mejorar la relación con empleados y los jefes.

6. ¿Qué tipo de capacitación considera usted sea necesario impartirle al personal?

Una de las que vemos necesaria y más importante es la atención al cliente, ya que hemos podido ver que estamos interesados en dársela a los empleados, también hay otra como la atención psicológica por el tipo de trabajo que se brinda a la población.

7. ¿Cómo líder, como supervisa el trabajo de sus subordinados?

Una manera que nosotros hacemos para evaluar es que nos sentamos cada cierto tiempo para evaluar y verificar si se está funcionando de la mejor manera, y si hay problemas o quejas por parte de la población se generan llamados de atención para tratar de mejorar en ese sentido.

8. ¿Existen en la alcaldía algún mecanismo para conocer la opinión del usuario?

Existía un buzón de sugerencias, pero fue eliminado porque había mucha gente que le daba mal uso, lo utilizaba para otro tipo de críticas que no son constructivas lo que hacemos nosotros que cuando realizamos asambleas en las comunidades, cantones y caseríos le pedimos a la gente si tiene alguna queja o sugerencia al servicio que prestamos.

9. ¿Se ha recibido algún tipo de quejas de parte de los usuarios de la Alcaldía, con respecto a la atención brindada por los empleados?

Últimamente han bajado las quejas en ese sentido, aunque no dejan de existir problemas en ese caso se habla con el empleado en cargo para solucionarlo y se habla con los empleados, para mejorar el servicio a la población, y es así como han bajado las quejas.

10. ¿Piensa usted que es conveniente contratar más empleados para atender de manera más adecuada a los usuarios?

En un sentido y lo que debería ser más conveniente es contratar más empleados, pero por el momento lo difícil y por lo que no lo logramos es por los pocos fondos ya que la alcaldía es muy pequeña, pero tenemos el problema ya que hay muchos empleados que tienen hasta dos o tres funciones, es por ello que es necesario contratar más empleados para darle mejor servicio a la gente.

11. ¿Qué tipo de métodos utiliza para incentivar a sus empleados a mejorar el desempeño de los mismos?

Los colaboradores se incentivan por actividades motivacionales, anuales y también incentivos económicos a medio año, ya que ellos no reciben pago por horas extras y hay empleados que trabajan hasta las 7 u 8 de la noche, en ese sentido se trata de compensar de otras formas, como brindar el aguinaldo de fin de año y tratar de que sea el 100%, esto para lograr mejores resultados en ellos para con su trabajo. También hay actividades motivacionales como charlas enfocadas al trabajo, salidas, fiestas que se les brinden su comida, y visitas a centros recreativos en fin de año.

12. ¿Cree que las actividades dentro de la alcaldía se realizan en equipo?

La mayoría se realiza en equipo porque es algo que hemos tratado de incentivarles, que lo empleados municipales aparte que es empleo especial, debemos trabajar como familia para servirle mejor a la gente.

13. ¿Considera que todo el personal está comprometido con el éxito de esta institución?

Entendemos y hemos hablado con ellos y vemos que la mayoría o todos vamos en ese camino para que el municipio vaya dando un paso en el desarrollo, ya que ningún empleado se niega a la actividad que le corresponde.

14. ¿Cuál es el método que utiliza para informar a sus empleados alguna actividad, o situación dentro de la institución?

Cuando es una de emergencia es por medio de la secretaria verbalmente o si es necesario lo hacemos por medio de un memorándum, o por vía telefónica, si hay espacio para ciertas actividades se hacen en reuniones, donde hablamos de la actividad o situación y tomamos acuerdos.

15. ¿Cuándo sus subordinados tienen problemas dentro de la institución recurren directamente a usted o buscan solucionarlo dentro de su área?

Algunas cosas que ellos ven, si está en sus manos solucionarlo lo hacen ellos directamente y si ven que se les escapa acuden a su servidor para poder apoyarse y encontrar una solución.

ANEXO 4.
MODELO DEL DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN.



***LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO***



OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA A:

***POR HABER PARTICIPADO EN LOS MODULOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL
ORIENTADOS A ENRIQUECER CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS PARA
FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL.***

EXTENDIDO EN CHALATENANGO A LOS _____ DIAS DEL MES _____ DEL AÑO 2018.

F. FACILITADOR DE LA CAPACITACIÓN

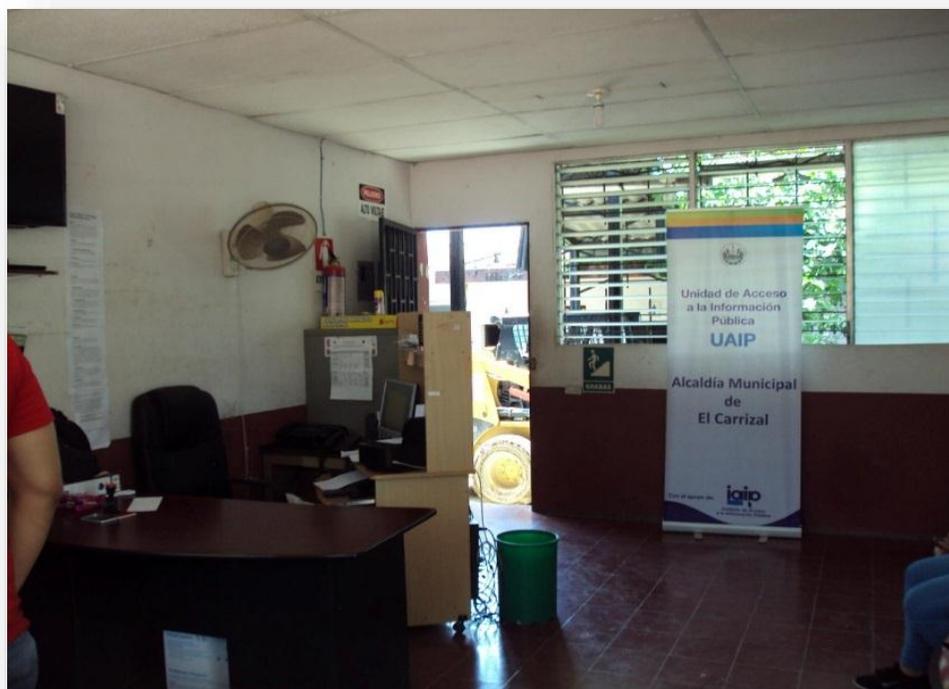
F. ALCALDE MUNICIPAL

ANEXO 5.
IMÁGENES Y FOTOGRAFÍAS DEL MUNICIPIO Y DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL,
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

FOTOGRAFÍAS DEL MUNICIPIO Y DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARRIZAL



Frente a la Alcaldía Municipal de El Carrizal.



Entrada principal y area de recepción de la alcaldía.



Sr. Tulio Ernesto Casco, alcalde del Municipio de El Carrizal, junto al grupo investigador.



Parque Municipal frente a la alcaldía.