

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION, PARA MEJORAR EL SERVICIO A
LOS USUARIOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS DEPARTAMENTO
DE LA UNIÓN, AÑO 2011-2012"

PRESENTADO POR:

CAÑAS RIVERA, CLAUDIA YANIRA
RECINOS CRUZ, PATRICIA MARGARITA
MARTINEZ VANEGAS, OMAR VIDALIE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, OCTUBRE DE 2011.

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vice-Rector Académico: Msc. Miguel Ángel Pérez Ramos
Vice-Rector Administrativo: Msc. Oscar Noé Navarrete
Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfonso Chávez
Fiscal General: Dr. René Madecadel Perla Giménez

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Decana en funciones: DRA. Ana Judith Guatemala de Castro
Secretario General: Ing. Jorge Alberto Rugadas Ramírez

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Jefe de Departamento: Msc. Raúl Antonio Quintanilla Palacios
Coordinador General del
Proceso de Graduación: Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto
Docente Director: Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco
Asesor Metodológico: Lic. Rubén Edgardo Sánchez

Octubre de 2011.

San Miguel,

El Salvador,

Centro América

DEDICATORIA.

A DIOS TODOPODEROSO

Le doy gracias por haberme permitido culminar mi carrera, por iluminarme a guiarme en mi camino, por ponerme las personas que me ayudaron a salir adelante y lograr alcanzar mis metas.

A MI MADRE

Nellys Lucia Rivera le agradezco por ser el apoyo principal económico, moral, y espiritual el cual fue de gran importancia para lograr terminar mi carrera.

A MIS HERMANOS

A mis hermanos Evelyn Rivera, Glenda Rivera, Wilmer Rivera, Nelly Rivera, Geovany Rivera, Ingris Rivera y Jonathan Rivera. Por haberme ayudado a alcanzar mis sueños.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE TESIS

Patricia Margarita Recinos y Omar Vidalie por ser las personas que me ayudaron tanto personal como profesionalmente a desarrollar mis conocimientos como el logro de nuestro trabajo de graduación.

A MI ASESORA DE TESIS

La Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco por su dedicación y contribución a nuestra culminación del trabajo de tesis con éxitos. Muchas bendiciones de Dios.

Claudia Yanira Cañas Rivera.

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Quien mediante su espíritu santo me ha guiado por este largo camino, siendo mí guía para lograr este peldaño de superación en mi vida.

A LA VIRGEN MARIA

Por su intersección ante su Hijo, regalándome sabiduría para lograr culminar mis estudios.

A MIS PADRES

Pedro Martinez y Maria Vanegas, por brindarme su amor, comprensión, paciencia, dedicación, entrega y confianza para culminar mi carrera profesional.

A MIS HERMANOS.

Por su cariño, apoyo y animo que me brindaron en el transcurso de mis estudios para alcanzar una de mis metas y en especial a mi hermano por hacerme sentir segura de poder alcanzar este triunfo.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS

Claudia Yanira Canas Rivera y Patricia Margarita Recinos Cruz, por su amistad y apoyo incondicional que me brindaron para lograr juntos este triunfo.

A MI ASESORA DE TESIS

La Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco por su dedicación y contribución a nuestra culminación del trabajo de tesis con éxitos. Muchas bendiciones de Dios.

Omar Vidalie Matinez Vanegas.

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Por guiarme siempre y en todo momento, por permitirme llegar hasta este momento, gracias por regalarme sabiduría y haber culminado mis estudios Universitarios.

A MIS PADRES

María Margarita Cruz y José Recinos por brindarme su amor, apoyo incondicional, paciencia, dedicación, entrega y confianza para culminar mi carrera universitaria.

A MI HERMANA.

Silvia Carolina Recinos de Girón por su cariño, y apoyo incondicional que siempre me brindaron en el trayecto de mis estudios, para alcanzar mis objetivos propuestos.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS

Claudia Yanira Rivera y Omar Vidalie Martinez, por ser parte de este triunfo y por su ayuda y apoyo incondicional.

A MI ASESORA DE TESIS

La Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco por su dedicación y contribución a nuestra culminación del trabajo de tesis con éxitos. Muchas bendiciones.

Patricia Margarita Recinos Cruz

ÍNDICE.

Contenido	Pág.
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Título de la investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Situación Problemática.....	2
1.2.2 Enunciado del problema.....	3
1.2.3 Justificación de la Investigación.....	4
1.3 Delimitación de la Investigación.....	5
1.3.1 Delimitación de Tiempo.....	5
1.3.2 Delimitación de Espacio o Territorio.....	5
1.3.3 Delimitación de Recursos.....	5
1.3.4 Delimitación teórica.....	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Sistema de hipótesis y variables.....	7
1.5.1 Hipótesis General.....	7
1.5.2 Hipótesis Específica.....	7
1.6 Operacionalización de hipótesis.....	8
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	
2.1 Marco Normativo.....	11
2.1.1 Código Municipal.....	12
2.1.3 Ley de la Corte de Cuenta de La Republica.....	13
2.1.4 Ley de Ética Gubernamental.....	14
2.1.5 Ley de Servicio Civil.....	16
2.1.6 Código de Trabajo.....	19

2.1.7 Constitución de La Republica de El Salvador.....	21
2.2 Marco histórico.....	23
2.2.1 Importancia de la capacitación a nivel mundial.....	24
2.2.2 Importancia de la capacitación a nivel Latinoamericano.....	24
2.2.3 Importancia de la capacitación a nivel Centroamericano.....	25
2.2.4 Importancia de la capacitación a nivel de El Salvador.....	25
2.2.5 Importancia de la capacitación a nivel del departamento de La Unión.....	26
2.2.6 Importancia de la capacitación a nivel del municipio de Polorós.....	27
2.2.7 Municipalismo.....	28
2.2.8 Evolución Administrativa.....	29
2.3 Marco Teórico.....	29
2.3.1 Diseño de un Plan de Capacitación.....	29
2.3.2 Mejorar el Servicio a los Usuarios.....	37
2.3.3 Elaboración de un Diagnostico de Necesidades.....	39
2.3.4 Identificar las Fortalezas y Debilidades en el Personal.....	43
2.3.5 Formulación de un Programa de Incentivo.....	45
2.3.6 Mejorar la Eficiencia y Eficacia de los Empleados.....	49
2.3.7 Diseño de un plan de capacitación.....	52
2.3.8 Mejora en el servicio a los usuarios.....	60
2.3.9 Elaboración de un presupuesto de capacitación.....	61
2.3.10 La relación costo-beneficio.....	63
2.3.11 Construcción de un instrumento de evaluación.....	63
2.3.12 Seguimiento oportuno de un plan de capacitación.....	66

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación.....	68
3.2 Diseño de la investigación.....	68
3.2.1 Encuesta.....	68
3.2.2Cuestionario.....	69
3.3 Población y muestra.....	69
3.3.1Población.....	69

3.3.2 Muestra.....	70
3.4 Fuentes para la obtención de la información.....	72
3.4.1 Fuentes Primarias.....	72
3.4.2 Fuentes Secundarias.....	72
3.4.2.1 A quienes van dirigidas las encuestas.....	72
3.5 Procesamiento de la Información.....	73
3.6 Cronograma de actividades.....	75
3.7 Propuesta capitular de la investigación.....	78

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.1 Resultados de la investigación.....	85
4.2 Encuesta dirigida a los empleados de la alcaldía municipal de Poloros.....	86
4.3 Encuesta dirigida a los usuarios de la alcaldía municipal de Poloros.....	114
4.4 Entrevista realizada al gerente de recursos humanos de la alcaldía municipal de Poloros.....	131
4.5 Conclusiones y recomendaciones.....	135
4.5.1 Conclusiones.....	135
4.5.2 Recomendaciones.....	137

CAPITULO V PROPUESTA

5.1 Marco estratégico.....	140
5.1.1 Visión.....	140
5.1.2 Misión.....	140
5.2 Principios y valores éticos de la institución.....	140
5.2.1 Ética de Funcionarios y Empleados.....	140
5.2.2 Ética con la Institución.....	141
5.2.3 Ética con la Prestación de los Servicios Públicos Municipales.....	141
5.3 Objetivos institucionales.....	142
5.3.1 Desarrollo Institucional.....	142
5.3.2 Desarrollo Económico y Financiero.....	142
5.3.3 Desarrollo Humano y Cultura.....	142

5.4.4 Desarrollo Territorial y Medio Ambiente.....	143
5.4 Políticas.....	143
5.5 Cuadro resumen (FODA).....	145
5.6 Programa de Incentivos de la Alcaldía Municipal de Poloros.....	151
5.7 "Diseño de un plan de capacitación, para mejorar el servicio a los usuarios en la alcaldía municipal de Poloros departamento de la unión, año 2011-2012".....	161
5.7.1 Objetivos de la propuesta.....	162
5.7.1.1 Objetivos General.....	162
5.7.1.2 Objetivos Específicos.....	162
5.7.2 Estrategias.....	162
5.7.3 Políticas.....	163
5.7.4 Normativas de la Capacitación.....	163
5.7.5 Participantes.....	164
5.7.6 Motivadores para que los empleados asistan a la Capacitación.....	164
5.7.7 Fines del Plan.....	165
5.7.8 Módulos Temáticos.....	165
5.7.9 Presupuestos.....	181
5.7.10 Organización de la Capacitación.....	185
5.7.11 Estructura Organizativa de la Unidad de Capacitación.....	185
5.7.12 Integración de Recursos materiales.....	186
5.7.13 Integración y Perfil del Recurso Humano.....	186
5.7.14 Seguimiento del Plan de capacitación.....	188
5.7.15 Evaluación del Plan.....	189
5.7.16 Evaluación de los Participantes.....	189
5.7.16.1 Evaluación del evento.....	190
5.7.16.2 Reacción del seminario.....	191
5.7.16.3 Evaluación para el facilitador por parte del coordinador.....	192
5.7.16.4 Lista de asistencia a eventos de capacitación.....	193
Bibliografía.....	194

Anexos.....	195
-------------	-----

INTRODUCCIÓN

El presente anteproyecto consiste en el diseño de un Plan de Capacitación para mejorar los servicios a los usuarios en la Alcaldía municipal de Polorós con el propósito de mejorar el servicio a los usuarios, además contribuir a elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados

Esta Institución enfrenta retos día con día y se ve en la necesidad de implementar nuevas herramientas, para llegar al logro de los objetivos y metas planteadas. Dicha Institución será favorecida con la investigación porque contarán con una guía de Capacitación que les permita fortalecer el desarrollo de sus actividades diarias.

A continuación se describen los siguientes capítulos que contiene el documento:

Capítulo I: En este capítulo se presenta el Planteamiento del Problema, el Título de la Investigación el cual es: “Diseño de un Plan de Capacitación, para mejorar el servicio a los usuarios en la Alcaldía Municipal de Polorós departamento de La Unión, año 2011-2012 El planeamiento del problema el cual abarca el Enunciado del Problema y la Formulación del Problema.

Objetivos de la investigación, Objetivo General, Objetivos específicos sistema de hipótesis.

Hipótesis general, Hipótesis específica, Hipótesis general, Hipótesis específicas y la Operacionalización de hipótesis. Además la Justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II: En este capítulo se presenta El Marco de Referencia de la Investigación el cual incluye Marco Normativo el cual consta de reglamentos tales como: Código Municipal, Ley de la Corte de Cuenta de La Republica, Ley de Ética Gubernamental, Ley de Servicio Civil, Código de Trabajo, Constitución de La Republica de El Salvador . El Marco Histórico incluye: Importancia de la capacitación a nivel mundial, Latinoamericano, Centroamericano, de El Salvador, departamento de La Unión, municipio de Polorós.

Antecedentes municipales, Evolución Administrativa.

El Marco Teórico consta de: Definiciones de capacitación, importancia de la capacitación, la capacitación en el puesto de trabajo, importancia de la capacitación desde el punto de vista de las organizaciones, del personal, del usuario. Los pasos del proceso de capacitación, los tipos de capacitación, modalidades de capacitación, niveles de capacitación, definición de servicio y sus características, definición de planeación y el proceso, modelos de motivación y tipos de motivación laboral, modelos y técnicas de aprendizaje de capacitación, métodos de capacitación para los empleados operativos, objetivos de la capacitación

Capítulo III: En este Capítulo se presenta la Metodología de la Investigación la que incluye Tipo de Investigación, Diseño de la Investiga, Fuentes para la Obtención de la Información, La Población y Muestra, Fuentes Primarias, Fuentes Secundarias Procesamiento de la información.

Capitulo IV: En este apartado se presenta los resultados obtenidos en la investigación de campo la cual se logro mediante las respectivas encuestas que se les realizo a los empleados y a los usuarios del municipio de Poloros, así como una entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos también se presentan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

Capitulo V: En este ultimo capitulo se muestra la propuesta, que contiene el marco estratégico con su misión, visión, principios éticos, objetivos institucionales, políticas, un foda con su pertinente análisis, un programa de incentivos, el diseño del plan de capacitación para mejorar el servicio a los usuarios, el seguimiento de dicho programa así como la evaluación de dicho plan.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACION

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION, PARA MEJORAR EL SERVICIO A
LOS USUARIOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS
DEPARTAMENTO LA UNIÓN, AÑO 2011-2012”**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Situación Problemática.

Las instituciones públicas se crean con el propósito de generar un bienestar social, económico y cultural de la comunidad. Por ende se planifican metas a corto y largo plazo las cuales deben ser alcanzadas con un personal altamente calificado.

Las empresas a nivel mundial, enfrentan la problemática de contar con personas que carecen de conocimientos para generar servicios y acelerar procesos productivos. Cada día se hace necesario invertir en los empleados, en programas de formación, entrenamiento o capacitación dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Frente a estas exigencias que son cada vez mayor, es necesario fortalecer constantemente todas las áreas que conforman una institución para adaptarse a los cambios, donde la competitividad es un elemento que influye en el que hacer de todas las instituciones que operan en el mercado, donde el talento humano es un elemento estratégico para el desarrollo de las mismas¹.

Tomando en cuenta que en El salvador surge la necesidad de mejorar el servicio de los usuarios, se pretende diseñar un plan de capacitación para mejorar el servicio a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Polorós, departamento de La Unión, mediante la implementación del mismo.

La Alcaldía municipal de Polorós es una institución que presta una diversidad de servicios lo que implica capacitar constantemente al personal y de esta manera mejorar la efectividad de estos.

Actualmente el personal manifiesta que no han recibido ningún tipo de capacitación, requiriendo de conocimientos amplios en diferentes temáticas, debido a las demandas y exigencias del entorno y los diversos cambios políticos y sociales, razón por lo cual es necesario fortalecer el potencial de los empleados

Además el personal no se encuentra motivado debido a que no existen capacitaciones constantes, generando deficiencia en la prestación de los servicios². En consecuencia de esto un plan de capacitación permitirá preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

1.2.2 Enunciado del problema

¿En qué medida el diseño de un plan de capacitación contribuye a mejorar el servicio a los usuarios en la Alcaldía Municipal de Polorós departamento de La Unión, año 2011-2012?

1.2.3 Justificación de la Investigación.

La detección de la necesidad de capacitación es muy importante en la alcaldía Municipal de Polorós ya que, se puede detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar, de igual forma, es la manera de mantener motivados a los trabajadores y así mantenerlos actualizados en el mercado laboral.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal

motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

También es importante considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año, la capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios prestados.

Con base a estos elementos y debido a su relevancia, el equipo investigador con el diseño del plan de capacitación se beneficiara a:

- ✓ La Alcaldía Municipal de Polorós proporcionando el diseño de un plan de capacitación el cual ayudara a mejor el servicio a los usuarios.
- ✓ Al personal de la Alcaldía Municipal de Polorós debido que le permitirá desarrollar aptitudes, destrezas y habilidades, fortaleciendo su formación profesional.
- ✓ La sociedad en general, ya que les brindara servicio eficiente y eficaz que demanden de la institución.
- ✓ La Universidad de El Salvador, permitirá fortalecer la investigación, que es uno de los pilares fundamentales de su hacer institucional.
- ✓ El equipo investigador, con el desarrollo del presente trabajo le permitirá fortalecer sus competencias profesionales.

1.3 Delimitación de la Investigación

1.3.1 Delimitación de Tiempo

La investigación se desarrolla en un periodo de tiempo determinado, el cual comprende desde el mes de febrero hasta el mes de Octubre del año 2011.

1.3.2 Delimitación de Espacio o Territorio

La presente investigación se realizara en el municipio de Polorós que tiene una población de 9,701 habitantes (Según el Censo realizado en el año 2008). Lugar donde se encuentra ubicada la institución en estudio "Alcaldía Municipal de Polorós", en Barrio el Centro, Calle Principal, Departamento La Unión, El Salvador C.A.

1.3.3 Delimitación de Recursos

Los recursos que se utilizaran para llevar a cabo la investigación son: recursos humanos, materiales y financieros. Los gastos serán proporcionados por el grupo de investigación dado que no existe otra fuente de financiamiento.

1.3.4 Delimitación teórica.

Los materiales bibliográficos que se tomaran en cuenta para la investigación por contener fundamento teórico para dicha investigación sobre el tema de capacitación del talento humano son:

- ✓ Administración de Personal, Gary Desler, Pretice Hall, 8ª edición año 2001. Un autor que mediante la bibliografía hace énfasis sobre la importancia que tiene la formación y el fortalecimiento del talento humano.

- ✓ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato.
Este se considero por orientar la investigación con su base teórica sobre las generalidades que debe contener la capacitación.

- ✓ Tesis, Artículos de la Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Ley de Ética Gubernamental, Código de Trabajo, Ley de Servicio Civil , Normas de Control Interno de la Corte de Cuentas e información a través de Internet.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Diseño de un plan de capacitación para mejorar el servicio a los usuarios en la Alcaldía Municipal de Polorós Departamento de La Unión, año 2011-2012.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar un diagnostico de necesidades (FODA) para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas que comprende la Alcaldía Municipal de Poloros principalmente la de Recursos Humanos.

- ✓ Formular un programa de incentivo para mejorar la eficiencia y eficacia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós.

- ✓ Diseñar un plan de capacitación dirigido a la mejora del servicio a los usuarios.

- ✓ Elaboración de un presupuesto de capacitación que determine la relación costo-beneficio.

- ✓ Construir un instrumento de evaluación que permita el seguimiento oportuno de un plan de capacitación.

1.5 SISTEMA DE HIPOTESIS Y VARIABLES

1.5.1 Hipótesis General

- ✓ Diseño de un plan de capacitación, permitirá mejorar el servicio a los usuarios en la Alcaldía Municipal de Polorós.

1.5.2 Hipótesis Específica

H1- La elaboración de un diagnóstico de necesidades (FODA) permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas que comprende la Alcaldía Municipal de Polorós principalmente la de Recursos Humanos.

H2- La formulación de un programa de incentivo mejorará la eficiencia y eficacia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós.

H3- El Diseño de un plan de capacitación mejorará el servicio a los usuarios.

H4- La elaboración de un presupuesto de capacitación permitirá determinar la relación costo-beneficio

H5- La construcción de un instrumento de evaluación permitirá el seguimiento oportuno de un plan de capacitación.

OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS.

Objetivos	Hipótesis	Variable Independiente (X)	Variable Dependiente (Y)	Indicadores X	Indicadores Y
<p>Objetivo General Diseño de un plan de capacitación para mejorar el servicio a los usuarios en la Alcaldía Municipal de Polorós.</p>	<p>Hipótesis General Diseño de un plan de capacitación, permitirá mejorar el servicio a los usuarios en la Alcaldía Municipal de Polorós.</p>	<p>Diseño de un plan de capacitación.</p>	<p>Mejorar el servicio a los usuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia de la capacitación ✓ Objetivos de la capacitación ✓ Pronostico de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención y Servicio al Usuario ✓ Satisfacción a los clientes
<p>Objetivos Específicos Elaborar un diagnostico de necesidades para identificar las debilidades y oportunidades en el personal de la Alcaldía Municipal de Polorós.</p>	<p>Hipótesis Especificas H1- La elaboración de un diagnostico de necesidades (FODA) permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que comprende la Alcaldía Municipal de Poloros principalmente la de RH.</p>	<p>Elaboración de un diagnostico de necesidades</p>	<p>Identificar las fortalezas, debilidades, en el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de la Organización ✓ Análisis de Recursos Humanos ✓ Análisis de Tareas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis Interno ✓ Evaluación del Desempeño

<p>Formular un programa de incentivo para mejorar la eficiencia y eficacia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós.</p>	<p>H2- La formulación de un programa de incentivo mejorara la eficiencia y eficacia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós</p>	<p>Formulación de un programa de incentivo</p>	<p>mejorara la eficiencia y eficacia en los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensa monetaria ✓ Recompensa no monetaria. ✓ Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en el servicio ✓ Evaluación de los servicios ✓ Métodos de Evaluación
<p>Diseñar un plan de capacitación dirigido a la mejorara del servicio a los usuarios.</p>	<p>H3- El Diseño de un plan de capacitación mejorara el servicio a los usuarios.</p>	<p>Diseño de un plan de capacitación</p>	<p>Mejorar el servicio a los usuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modalidades de capacitación ✓ Niveles de capacitación ✓ Tipos de capacitación ✓ Técnicas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Quejas y Sugerencias

Elaboración de un presupuesto de capacitación que determine la relación costo-beneficio	H4- La elaboración de un presupuesto de capacitación permitirá determinar la relación costo-beneficio	Elaboración de un presupuesto de capacitación	determinar la relación costo-beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de gasto ✓ Pronostico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios económicos ✓ Control de costo
Construir un instrumento de evaluación que permitirá el seguimiento oportuno de un plan de capacitación	H5- La construcción de un instrumento de evaluación permitirá el seguimiento oportuno de un plan de capacitación	La construcción de un instrumento de evaluación	el seguimiento oportuno de un plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requisitos ✓ Tipos de instrumentos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos ✓ Alcance de metas

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

El problema se identifico mediante la visita realizada a la Alcaldía Municipal de Polorós en donde se realizo una reunión con el señor Amerto Romero Ríos, alcalde del municipio y el señor Mártir Mauricio Álvarez, Sindico municipal. Donde el tema a tratar fue la situación problemática que dicha institución está enfrentando, el servicio a los usuarios no es satisfecho de manera eficiente, los cuales manifestaron que no se ha realizado ningún tipo de capacitación en ninguna área de la alcaldía; es por ello como grupo investigador hemos tomado en cuenta este problema con el objetivo de presentar el diseño de un plan de capacitación el cual ayude a erradicar el deficiente servicio a los usuarios, contribuyendo a un mejor desempeño de los empleados, y aumentar una mejor imagen de la institución.

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. Desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

2.1 Marco Normativo

Todos los organismos de orden público, están sujetos a distintos reglamentos establecidos en las distintas leyes competentes. No es la excepción en la Alcaldías Municipales las cuales se rigen por diversos reglamentos, a continuación se presenta de manera resumida las leyes vinculadas a monitorear el buen funcionamiento de estas entidades públicas.

2.1.2 Código Municipal

Objeto y Campo de Aplicación.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.¹

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

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.²

Art. 3.- La autonomía de los municipios se extiende en los literales del 1 al 6.

¹ www.csj.gob.sv/leyes descargado el 20 de abril de 2011

² / www.corte.decuentas.gob.sv descargado

Art.4.- De la Competencia Municipal se extiende en los literales del 1 al 30.

Art.7.- Los servicios públicos municipales podrán prestarse por:

1. El Municipio en forma directa;
2. Organismos, empresas o fundaciones de carácter municipal mediante delegaciones o contrato.
3. Concesión otorgada en licitación pública.

Art.9.- Los Municipios tienen el derecho de intervenir temporalmente aquellos servicios públicos municipales que se presten deficientemente o se suspendieren sin autorización, sin importar si fuere por delegación, contrato o concesión.³

2.1.3 Ley de la Corte de Cuenta de La Republica.

Jurisdicción de la Corte

Art. 3. - Están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna...⁴

Competencia

Art. 4.- Es competencia de la Corte el control externo posterior de la gestión pública. La Corte podrá actuar preventivamente, a solicitud del organismo fiscalizador, del superior jerárquico de este o de oficio cuando lo considere necesario. La actuación preventiva consistirá en la formulación de recomendaciones de auditoría tendientes a evitar el cometimiento de irregularidades.

⁴ www.cortedecuentas.gob.sv, descargado el 25 de abril de 2011.

Atribuciones y Funciones

Art. 5- La corte, tendrá las atribuciones y funciones que le señale el Artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo Artículo las siguientes:

- 1) Practicar auditoría externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado.
- 2) Dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para:
 - a) La práctica del control interno.
 - b) La práctica de la auditoria gubernamental, interna o externa, financiera y operacional o de gestión.
 - c) La determinación de las responsabilidades de que trata esta ley.

Y así sucesivamente en los siguientes literales del 2 al 19 del corriente artículo.⁵

2.1.4 Ley de Ética Gubernamental.

Objeto de la Ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

Ámbito de Aplicación

Art.2.- Esta Ley aplica a todos los servidores públicos, permanente o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato

⁵www.csl.gob.sv/leyes

emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la Republica.⁶

Principios de la Ética Pública

Art.4.- La actuación de los servidores públicos deberá regirse por los siguientes principios de la ética pública: Supremacía del Interés Público, Probidad, No Discriminación, Imparcialidad, Justicia, Transparencia, Confidencialidad, Responsabilidad, Disciplina, Legalidad, Lealtad, Decoro, Eficiencia y eficacia, Rendición de cuentas.

Nota: Conceptualización de los anteriores principios en el presente artículo de esta Ley.

Deberes Éticos

Art.5.- Todo servidor público en ejercicio debe cumplir los siguientes deberes: Deber de conocer las normas que le son aplicables en razón del cargo, Deber de cumplimiento, Deber de no discriminación, Deber de eficiencia, Deber de veracidad, Deber de confidencialidad, Deber de excusarse de participar en asuntos sobre los que tiene conflicto de interés, Deber de denuncia, Deber de presentar la declaración jurada de patrimonio.

Nota: Conceptualización de los anteriores principios en el presente artículo de esta Ley.

Prohibiciones Éticas

Art.6.- Son prohibiciones para los servidores públicos los literales: a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k.

Del presente Artículo. Dativas y favores.

Art.7.- Los servidores públicos no podrán pedir o recibir dativas, beneficios o favores en razón de:

⁶ www.csj.gob.sv/leyes Descargado el 25 de abril de 2011.

- a) Hacer, dejar de hacer, apresurar, o retardar trámites que correspondan a sus funciones.
- b) Hacer valer su influencia en razón del cargo que ocupa, ante otro servidor público, con el objeto de que este haga, omita o retarde cualquier tarea propia de sus funciones.

Régimen de excepciones.

Art.8.- Los Servidores Públicos, podrán recibir, además de los beneficios que les confieren otras leyes, los siguientes:

- a) Reconocimientos protocolares otorgados por otros gobiernos, organismos internacionales, instituciones académicas o entidades sin fines de lucro de acuerdo a las leyes.⁷
- b) Los gastos y estadía de viajes por parte de otros gobiernos, instituciones académicas, organismos internacionales o entidades sin fines de lucro, para dictar conferencias, cursos o eventos de naturaleza académica o la participación en ellos.
- c) Los obsequios de cortesía diplomática o consultar.

2.1.5 Ley de Servicio Civil.

Nombre, objetivo y principios de la ley (14)

Art. 1.- El presente estatuto se denomina "LEY DE SERVICIO CIVIL" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud. (14)

⁷ _/ www.corte.decuentas.gob.sv descargado

Alcance de la ley

Art. 2.- Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley, con las excepciones que después se dirán, los servidores públicos de las Instituciones Públicas. (4) (14)

Cuando en el texto de esta ley se refiera a la Administración Pública o a las Instituciones Públicas, se estará refiriendo a la Presidencia de la República, Ministerios, Órgano Legislativo, Órgano Judicial, Órganos Independientes, Gobernaciones Políticas Departamentales y Municipalidades. Asimismo, cuando esta ley se refiera al funcionario o empleado público, se estará refiriendo a los servidores públicos o trabajadores. (14)

Los miembros del magisterio y servicio exterior, por la naturaleza de sus funciones, se regirán por leyes especiales; sin perjuicio de los derechos sociales contenidos en esta ley, los cuales les serán aplicables a dichos servidores públicos. (4) (14)⁸

Creación y supresión de empleos

Art. 3.- Toda plaza, cargo o empleo público sólo podrá ser creado o suprimido por la ley; y para tomar posesión o entrar a desempeñar el cargo o empleo el funcionario o empleado deberá ser nombrado de conformidad con la misma. Esta disposición es aplicable, en lo pertinente, a los casos de traslados.⁹

Capítulo IV

Selección de Personal

Selección de nuevo personal

Art. 20.- La selección del personal que ingrese a la carrera administrativa se hará por medio de pruebas de idoneidad, a las que se admitirán únicamente los solicitantes que reúnan los requisitos establecidos en el Art. 18. Exceptuándose los cargos expresamente determinados por la ley.

⁸ www.corte.decuentas.gob.sv descargado el 25 de abril de 2011

⁹ [_/ www.corte.decuentas.gob.sv](http://www.corte.decuentas.gob.sv) descargado

Llamamiento a los aspirantes

Art. 21.- Al ocurrir una vacante que no debe llenarse por el sistema de ascenso, la Comisión de Servicio Civil respectiva hará a los aspirantes a ocuparla un llamamiento por medio de un aviso que se publicará una sola vez en uno de los diarios de mayor circulación en la República, con ocho días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que deba cerrarse la inscripción, y por medio de telegrama dirigido a sus respectivas direcciones. El aviso contendrá el número de plazas disponibles, los requisitos necesarios para ocuparlas y las fechas en que se cerrará la inscripción y se verificará la prueba.

Selección de candidatos

Art. 22.- Efectuadas las pruebas de idoneidad, la Comisión seleccionará los tres candidatos mejor calificados y los propondrá a la autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado.

Si la Comisión estimare que no es elegible ninguno de los candidatos que se hubieren presentado, lo declarará así y someterá nuevamente la plaza a concurso.

El Empleado será escogido dentro de la nómina.

Art. 23.- La autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado escogerá a éste entre los comprendidos en la terna propuesta por la Comisión, salvo que tuviere fundamentos razonables para objetar la selección; en cuyo caso lo manifestará así a la Comisión expresando las razones que tuviere para ello y solicitando una nueva terna.

Si la Comisión estimare atendibles las razones expuestas propondrá una nueva terna, escogida entre los que fueren elegibles; pero en caso contrario lo manifestará así a los encargados del nombramiento y decidirá la controversia el Tribunal de Servicio Civil.

Caso de varias plazas

Art. 24.- Si las plazas vacantes de una misma clase fueren dos o más y hubieren sido sometidas a un mismo concurso, la nómina de candidatos que proponga la Comisión deberá contener o ser igual al número de plazas, más dos, y los nombramientos se harán entre los comprendidos en dicha nómina sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior.

Asesoramientos técnicos

Art. 25.- Cuando la preparación y calificación de las pruebas de idoneidad requieran conocimientos especiales en alguna ciencia o arte, las Comisiones de Servicio Civil, la autoridad, organismo o institución que deba nombrar al funcionario o empleado y el Tribunal de Servicio Civil, en sus respectivos casos, podrán pedir el asesoramiento técnico a otros organismos del Estado y éstos estarán obligados a proporcionarlo gratuitamente. Sólo a falta de técnicos en los organismos del Estado, podrá recurrirse a personas particulares. La preparación y calificación de las pruebas estarán sujetas a un reglamento especial que indicará la forma de efectuarlas, escalas de clasificación, etc.

Regulación del período de prueba

Art. 26.- El período de prueba a que se refiere el literal g) del Art. 18 se regula así:

- a) Si el funcionario o empleado no rindiere servicios satisfactorios, podrá ser removido sin ningún trámite durante este período, rindiéndose informe a la respectiva Comisión de Servicio Civil que contenga las razones que se tuvieron para hacer la remoción;
- b) Durante este período las Comisiones podrán pedir al Jefe de la dependencia respectiva, la remoción del empleado o funcionario, si se comprobare que hubo fraude en el proceso de su nombramiento o un error material evidente, como la confusión de nombres. En los casos de este literal el funcionario o empleado será oído previamente por su Jefe por el término de tres días.

Art. 27.- Transcurrido satisfactoriamente el período de prueba, y si continuare en el cargo o empleo, el funcionario o empleado gozará plenamente de la protección que le concede esta ley.

Casos en que no es necesaria la prueba de idoneidad

Art. 28.- Solamente podrán conferirse cargos o empleos sin necesidad de pruebas de idoneidad en los casos siguientes:

- a) Cuando se trate de personas que, habiendo pertenecido a la carrera administrativa de conformidad con esta ley, se hubieren retirado voluntariamente o por supresión de plaza, siempre que con anterioridad hayan desempeñado satisfactoriamente el mismo cargo o empleo u otro similar durante un período no menor de dos años y su retiro no exceda de igual lapso;
- b) Cuando se trate de llenar plazas cuya duración no exceda de seis meses;
- c) Cuando, para no entorpecer la administración, haya necesidad de nombrar un funcionario o empleado con carácter interino por un período no mayor de dos meses.

2.1.6 Código de Trabajo

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.¹⁰

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:(1) a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y (1) b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores. (1)

¹⁰ www.mintra.gob.pe descargado el 25 de abril de 2011

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos. (1)

Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma. (1) Los trabajadores de las Instituciones Oficiales Autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código. (1)(7) .El vocablo genérico "trabajador" comprende los de empleado y obrero. (1)

Art. 7.- Todo patrono está obligado a integrar el personal de su empresa con un noventa por ciento de salvadoreños, por lo menos. Cuando por el número del personal el tanto por ciento dé por resultado un número mixto, la fracción se tomará como unidad. Sin embargo, en circunstancias especiales que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social calificará, los patronos podrán ser autorizados para emplear más de un diez por ciento de extranjeros, con el objeto de ocupar a personas de difícil o imposible sustitución por salvadoreños, quedando obligados los patronos a capacitar personal salvadoreño bajo la vigilancia y control del citado Ministerio, durante un plazo no mayor de cinco años.

Otros artículos de relevancias son: del 17 al 28 referentes al contrato individual de trabajo. EL capitulo V suspensión del contrato de trabajo.

2.1.7 Constitución de La Republica de El Salvador

Art 1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad

jurídica y del bien común. En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social¹¹.

Art 2.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos. Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Se establece la indemnización, conforme a la ley, por daños de carácter moral.

Art 53.- El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el que hacer científico

Las municipalidades

Art 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Consejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los Consejos 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.

¹¹ www.constitution.org/cons/elsalvad.htm

Art 204.- La autonomía del Municipio comprende:

1° 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 Consejo 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; 2° Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos; 3° Gestionar libremente en las materias de su competencia; 4° Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias; 5° Decretar las ordenanzas y reglamentos locales; 6° 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 Consejo 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. 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.

Marco Histórico

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones, desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

2.2.1 Importancia de la capacitación a nivel mundial

Se debe de mencionar que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro que en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos.

Los apéndices que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas meta es lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible¹².

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento y la capacitación han tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como “Método de los cuatro pasos” que es: a) Mostrar b) Decir c) Hacer d) Comprobar

Debemos indicar que en las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar a las técnica de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustados a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 940 fue cuando se empezó a

¹² www.mitecnologico.com descargado el 27 de abril de 2011.

entender la labor que la capacitación debería ser una función sistematizada y organizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En el año de 1970 en México la Ley federal del trabajo establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados, y para 1977 la capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador, en 1978 se origina el sistema de capacitación desarrollo.

2.2.2 Importancia de la capacitación a nivel Latinoamericano.

En Latinoamérica, la mayoría de las empresas son locales, cuyo capital y producción se hallan en su país de origen, son empresas de familia o varias familias fundadas por un pionero o por dos o tres amigos que comienzan por una pequeña explotación pudiendo llegar a ser grandes empresas.

Por lo tanto para toda organización a nivel latinoamericano la capacitación es importante porque necesitan de Recurso Humano calificado con un buen conocimiento intelectual para que estos puedan actuar antes circunstancias imprevistas, y dar soluciones inmediatas ante problemas que puedan estar sucediendo ante su entorno latinoamericano.

Para convertirse en organizaciones líderes en la nueva economía, su desempeño debe ser consecuencia no sólo de la formación de los empleados, sino de la adquisición de mayores conocimientos y habilidades, del avance en competencias emocionales (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados, empatía, trabajo en equipo, influencia) Este panorama de desarrollo exige políticas organizacionales avanzadas y coherentes que den respuesta a la necesidad de capacitación integral a todos sus miembros, de manera que sean capaces de responder a los cambios inesperados y previstos de modo más eficaz y eficiente, a su vez, para que la propia organización apoye la capacitación constante.¹³

¹³ Mx.answers.yahoo.com descargado el 27 de abril de 2011

Importancia de la capacitación a nivel Centroamericano.

Las alianzas estratégicas, establecidas con entidades regionales y organizaciones nacionales han permitido a Centroamérica desarrollar, mediante el apoyo técnico y financiero, un programa de capacitación que trasciende las fronteras nacionales; Es así como Centroamérica ha impulsado procesos de aprendizaje dirigidos a tomadores de decisión de la región.

Las organizaciones, a saber, procesos, prácticas, competencias y habilidades de los individuos, cultura organizacional, políticas de gestión, infraestructura organizacional, elementos de propiedad intelectual tienen una ventaja competitiva ante otras organizaciones que tienen deficiencia en cuanto a capacitación y se les hace más fácil el poder sobresalir y ser muy reconocidas a nivel centro americano y trascender así las fronteras. En la medida en que se dan a conocer, como se hace con los estados de resultados tradicionales, se podrá tener una idea más exacta del potencial y del valor comercial de una organización¹⁴.

2.2.4 Importancia de la capacitación a nivel de El Salvador.

En nuestro país surgieron pequeños grupos formados con el propósito de contribuir a un desarrollo mediante enseñanzas, como por ejemplo "El equipo de Maíz" un grupo de personas que trabajaron desde la óptica de la educación popular. Desarrollando capacitaciones y publicando materiales educativos: folletos, afiches, camisetas, libros, entre otros. Aunque algunas personas tienen formación y títulos académicos, nadie es historiadora o historiador en el sentido estricto de la palabra.

Cómo y porqué nace la idea de impartir talleres de historia y hacer publicaciones, el Equipo Maíz comienza a trabajar el tema Historia de El Salvador en el fragor de la guerra, allá por el año 1984. La motivación principal era dar respuesta al vacío de información que tenían las comunidades y grupos con los que trabajaron sobre las causas que originaron el

¹⁴ www.jadb.org/idbocs.cfm descargado el 27 de abril de 2011

conflicto armado. Tenían el convencimiento, de que el estudio de la historia es fundamental para comprender y actuar sobre el presente.

Así, empezaron a dar capacitaciones de la Historia de El Salvador, eran jornadas de fines de semana, con grupos de trabajo comunitario, en su mayoría. ¿Cómo se daban estos cursos? Formaban períodos o etapas a partir de acontecimientos que marcaron la realidad nacional y la vida de la mayoría de la gente. Les interesaba resaltar la historia - no de presidente y dirigentes- sino del pueblo salvadoreño analizando qué sucedió, cómo aconteció, en qué situación vivía la gente en cada etapa y la participación del pueblo en los eventos políticos más importantes.

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones. De esta manera es importante la capacitación en las organizaciones a nivel salvadoreño porque esta viene a generar el cambio y este por lo tanto es la mejor forma para enfrentar los cambios repentinos que suceden en el mundo constante.

2.2.5 Importancia de la capacitación a nivel del departamento de La Unión.

En el Departamento de la Unión se encuentran 14 alcaldías por lo tanto es importante la capacitación para todas estas municipalidades de dicho departamento ya que la vida va cambiando de manera extraordinariamente rápida y con ella muchas cosas, incluyendo los conocimientos; por ende para tener éxito es necesario estar acorde con dichos cambios y aceptarlos de una manera natural y entender su importancia en nuestro desarrollo presente y futuro.

La capacitación continua y permanente está entre los principios universales del desarrollo humano, al que cada persona tiene derecho; de allí la importancia de hacer programas de capacitación accesibles a todos, así como los vienen realizando algunas organizaciones, instituciones y comunidades de forma gratuita en algunos casos y en otros a

precios accesibles, siendo conscientes de que el factor adquisitivo no debe representar un impedimento, para que las personas no la reciban, ya que se les estaría condenando a la ignorancia permanente y a todos los flagelos que amenazan constantemente a la humanidad.

Crear en la capacitación como una de las principales herramientas con que se cuenta para el logro de las metas, los cambios de paradigmas y mejores resultados en todo lo que se realiza, permitirá verla de manera diferente, ya que más que necesaria es imprescindible en la vida de cada individuo.

El mundo en términos generales es competitivo, por consiguiente no se debe permanecer estático. La capacitación permanente, la disposición y perseverancia son la clave del éxito¹⁵.

2.2.6 Importancia de la capacitación a nivel del municipio de Polorós.

Nada resulta más difícil en la vida, si se es responsable, que tener que ejecutar una tarea o acción sin conocimiento, en diversas ocasiones se encuentran personas que no han logrado identificar el papel importante que juega la capacitación permanente en la vida de cada uno, muchos la ven como un compromiso, como una carga, y no logran reconocer sus valores. No han pensado en ella como la oportunidad de mejorar su desarrollo personal, el entorno en que viven, sus negocios, su relación personal y social, el crecimiento profesional, más todos y cada uno de los beneficios que trae la capacitación.

En el municipio de Polorós se encuentran alrededor de 7 cantones por lo tanto para la alcaldía de este municipio es importante tener muy bien capacitados a los empleados que ahí elaboran para que estos puedan ofrecer un buen servicio a los usuarios y estos se puedan sentir satisfechos.

¹⁵ LorenaCanales6.blogspot.com descargado el 28 de abril de 2011.

En la localidad existen pequeñas empresas comerciales, como instituciones publicas, pero hablando del tema de capacitación es poco relevante dado que el personal de las micro y pequeñas empresas no reciben capacitaciones, solamente las instrucciones practicas en el desarrollo del trabajo por medio del propietario. A diferencia el personal de las instituciones públicas si reciben algunas charlas sobre los mejoramientos de sus actividades, pero estas no consecutivamente debido a las pocas disposiciones de los organismos gubernamentales que la imparten¹⁶.

Por lo tanto la capacitación es importante tanto a nivel organizacional y personal para enfrentar y dar soluciones inmediatas a problemas que se estén generando a nivel del municipio de Polorós y dar así a los usuarios de dicho municipio la atención necesaria y eficiente en los diferentes servicios que se les proporcione.

2.2.7 Municipalismo

Antecedentes.

La municipalidad tuvo su origen en Roma bajo el gobierno de Julio Cesar en el año 45 A.C; extendiéndose años mas tarde en Francia y España.

En 1841, El Salvador se constituyo como un Estado Unitario, En este periodo surge el modelo centralista, con descentralización territorial por que las decisiones eran tomadas por el gobierno central, pero delegaban la función de investigar las necesidades de la población y recomendar obras a realizarse a otras instituciones que se crearon con ese fin. En 1950 el modelo de gobierno fue de descentralización con desconcentración sectorial y ello significo la pérdida del poder de los gobernadores manteniéndose los municipios con bajo perfil.

¹⁶ Fuente propia

En 1986 se promulgo el código municipal por la asamblea legislativa, conteniendo en el decreto legislativo numero 274, como instrumento jurídico político de descentralización el cual está vigente hasta la fecha.

2.2.8 Evolución Administrativa.

El 15 de octubre de 1577, Polorós fue entregado, como Pueblo de Confesión, a los frailes seráficos del convento de San Andrés de Nacaome. Perteneció al Departamento de San Miguel de 1824, (12 de Junio) a 1865 (22 de junio) y desde entonces perteneció al Departamento de La Unión. Durante la administración del general Carlos Ezeta y por decreto legislativo de 28 de febrero de 1891, se otorgo al pueblo de Polorós el titulo de villa.

2.3 Marco Teórico.

Toda investigación se fundamenta en un marco teórico el cual tienen como propósito adentrar al investigador al conocimiento de temas relacionados con el fenómeno o problema que se está estudiando, para cual comenzaremos estudiando algunas definiciones, y desarrollando algunos indicadores que son claves para el problema en estudio.

Capacitación: proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo. ¹⁷

Capacitación: Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales. ¹⁸

¹⁷ Gary Dessler; Administración de personal, sexta edición, Prentice Hall, pág. 249

¹⁸ R Wayne, Robert, Administración de Recursos Humanos, novena edición, Pearson Prentice Hall, Pág.,202.

Capacitación: “Una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar actitudes para el logro de los objetivos organizacionales del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo”.¹⁹

Conceptos Relacionados.

Debido a que algunos autores consideran una serie de conceptos como sinónimos de capacitación tales como; entrenamiento, educación, desarrollo, adiestramiento y aprendizaje, resulta necesario para una mayor comprensión definir a cada uno de estos términos:

- ✓ *Entrenamiento:* “es el proceso de desarrollo de cualidades en los Recursos Humanos para habilitarlos con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales”.²⁰
- ✓ *Educación:* “Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos y habilidades en función de los objetivos definidos”.
- ✓ *Desarrollo:* “Es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales”.
- ✓ *Adiestramiento:* “Es de carácter más práctico y para un puesto concreto en toda clase de trabajo e indispensable, aun suponiendo una capacidad previa”.
- ✓ *Aprendizaje:* “Es un cambio relativamente permanente en la conducta, que resulta de la practica reforzada o de la experiencia.

Cada uno de estos conceptos enfatiza en la utilidad que tiene la capacitación, al proporcionar conocimientos teóricos y prácticos sobre las diferentes funciones que se desarrollan en la organización. En la medida en que un trabajador se capacite, así mismo, esta entrenándose, educándose, desarrollándose, adiestrándose y aprendiendo.

¹⁹ Córdova, Hugo Calderón. Folleto “Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal”. Administración de Personal II, Universidad de El Salvador.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Pag.306.

Cuando el recurso está capacitado se le es mucho más fácil ejecutar sus labores al poner en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes.

2.3.1 Diseño de un Plan de Capacitación.

Un plan de capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Lo anteriormente expuesto significa que un plan de capacitación busca organizar la forma en que se van atender las necesidades diagnosticadas: que, a quien, cuando y como entrenar con el fin de desarrollar adecuadamente las capacitaciones que se vayan a impartir.

Importancia de la capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo por ende la razón principal para capacitar es generar el cambio y este por lo tanto es la mejor forma de capacitación, obteniendo un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo constante.

Para las organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa, la obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o

mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica del recurso humano por lo tanto la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena, y las instituciones que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto, probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos de la institución podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza en los niveles de alta gerencia; la rotación en el puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de capacitación en el puesto.

La capacitación en el Puesto de Trabajo

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo, se emplean básicamente para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor, o un compañero de trabajo, cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

- ✓ Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen.
- ✓ No hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo, como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

- ✓ El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

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

- ✓ **Inducción:** Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo que la acción sea uniforme y planificada.
- ✓ **Entrenamiento:** Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.
- ✓ **Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa.
- ✓ **Desarrollo de jefes:** Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia.

Importancia de la capacitación desde el punto de vista de las organizaciones.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa. Pero con esta inversión las instituciones traen consigo los siguientes beneficios.

- ✓ mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización
- ✓ reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Minimiza los costos de operación, la eficiencia con la que el trabajador realiza el desempeño de sus actividades, logrando así la efectividad de sus metas y objetivos.
- ✓ Dirige las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la Institución.

Importancia de la capacitación desde el punto de vista del personal.

- ✓ ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ contribuye positivamente en el manejo de conflicto y tensiones.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ✓ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
- ✓ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- ✓ Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.

- ✓ Utiliza los recursos de la Institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.

Importancia de la capacitación desde el punto de vista del usuario.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

- ✓ La capacitación ayuda a los empleados a conocer mejor sus funciones y a realizar de manera más efectiva su trabajo, logrando así satisfacer las necesidades de los usuarios.
- ✓ Los usuarios se sienten más satisfecho con el servicio ofrecido.
- ✓ Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.

Los cinco pasos del proceso de Capacitación:

1. Análisis de las necesidades.

- ✓ Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesita para mejorar el desempeño y la productividad.
- ✓ Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
- ✓ Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

2. Diseño de la instrucción.

- ✓ Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenidos para enseñanza. Organizarlos en un plan de estudio acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.

- ✓ Asegurarse que los materiales, por ejemplo, guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.
- ✓ Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa (ya que estén reproducidos en papel, película o cinta) para garantizar la calidad y la eficacia.

3. Validación.

- ✓ Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados pilotos para asegurar la eficacia del programa.

4. Aplicación.

- ✓ En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

5. Evaluación y Seguimiento.

- ✓ Evaluar el éxito del programa de acuerdo con :

Reacción: documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.

Aprendizaje: usar recursos para la retroalimentación así como pruebas medias y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.

Comportamiento: anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Esta es una manera de seguir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.

Resultados: determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Objetivos de la capacitación.

✓ La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

✓ Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

✓ Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán realizarla entidades externas debidamente acreditadas por esta.

Propósitos de la Capacitación

Estas se pueden agrupar en dos categorías:

✓ Los Relacionados Con La Productividad

Cuando los objetivos de la capacitación se relacionan con el logro de los resultados en el rendimiento de un trabajador y el propósito principal de la capacitación es la disminución de los errores y de los costos derivados de los errores, estos objetivos están destinados al incremento de la productividad en la empresa.

✓ **Los Relacionados con el desarrollo de los trabajadores**

Cuando los objetivos de la capacitación son relativos al logro de resultados en la promoción del personal.

Tipos de problemas en las empresas que pueden ser indicadores de necesidades de capacitación, en aspectos de organización.

Relativos a los Objetivos de la empresa:

Cuando existen dificultades en la planificación organizativa, etc. Y además existe interés en los empresarios por aprender técnicas de formulación de objetivos, de modo que estos resulten mensurables y evaluables.

Relativos a las funciones de supervisión y control

Existe interés en los empresarios por el mejoramiento en actividades específicas de supervisión y control. Hay problemas a nivel de supervisión, problemas de métodos de trabajo, costos, producción, problemas de relaciones humanas, problemas en la elaboración de informes, problemas de moral de grupo, dificultades en la evaluación del rendimiento, falta de conocimientos técnicos, falta de técnicas de programación, etc.

Relativos a los procesos y procedimientos

Hay atrasos en etapas específicas de algunos procesos, se cometen errores frecuentes en ciertas etapas, faltan manuales de procedimientos, existen procedimientos inadecuados o erróneos, etc.

Relativos a las comunicaciones

Los canales de comunicación son inoperantes, se producen atrasos, distorsiones y omisiones en las comunicaciones, la información circula parcelada y sesgada, etc.

2.3.2 Mejorar el Servicio a los Usuarios

Servicio:

Es una tarea o actividad instrumentada que se lleva a cabo para un consumidor y/o una actividad consumada que involucra la participación del cliente²¹.

Objetivo de los Servicios:

- ✓ Satisfacer las necesidades que el usuario tiene del servicio.
- ✓ Hacer que el cliente se sienta comprometido con la organización, esto significa que si el usuario es bien atendido, este quedara con deseos de regresar.
- ✓ Dar una atención rápida, idónea y sin error, esto funciona como fidelizacion del usuario a la institución.

Características de los Servicios.

- ✓ Intangibilidad: los compradores normalmente no pueden ver, palpar, oler, oír, saborear un servicio, antes de convenir en comprarlo.
- ✓ Inseparabilidad: el productor y el consumidor por lo general deben estar presentes en el mismo momento y lugar y el prestador del servicio no puede estar separado del servicio prestado.

²¹ Zikmund, William. Mercadotecnia. Michael D' Amico. Mercadotecnia. Pag. 152

- ✓ Heterogeneidad: para una entidad de servicio o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no imposible, estandarizar el producto.
- ✓ Carácter Perecedero: los servicios son sumamente perecederos por que la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro²².

Usuario:

Es la persona que utiliza un servicio.

Atención y Servicio al Usuario.

El servicio de calidad al usuario lo proporcionamos las personas como usted y como yo.

Es por ello importante tener presente la importancia de realizar correctamente nuestras funciones, ya que:

-Tenemos en nuestras manos la posibilidad de proporcionar un servicio adecuado y cortés al usuario y

-Debemos ser conscientes de que el éxito de nuestra empresa depende en gran medida de nuestra capacidad para prestar un buen servicio usuario.

Satisfacción al Usuario.

Casi siempre los clientes son receptores pasivos de los productos o servicios ofrecidos, en cambio la calidad sitúa al cliente como la persona más importante de la organización. Para satisfacer al cliente se tiene que ver que los productos o servicios sean de calidad, así como también como la forma de entrega de estos tiene que ser con calidad.

²² Stanton, William, Fundamentos de Marketing, Pag. 337

2.3.3 Elaboración de un Diagnostico de Necesidades

Es un proceso que permite establecer las suficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación permite determinar:

- ✓ En qué habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.
- ✓ Quiénes requieren ser capacitados.
- ✓ Con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
- ✓ Qué importancia o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad; ellos conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso. Señalan el fin hacia cual apunta la organización. Los objetivos en la capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el diagnóstico de necesidades. La formulación de objetivos conduce, en parte, al diseño del plan de capacitación. Por ello habrá que estructurar:

- ✓ Los objetivos generales del plan.
- ✓ Los objetivos particulares del plan
- ✓ Los objetivos terminales para cada evento.
- ✓ Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento.

Elaboración de Planes.

Los planes son “el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir, son el plan maestro de capacitación”²³. La elaboración de planes de capacitación da significado y contenido al proceso de capacitación y a parte de los objetivos establecidos a través de la información obtenida con el diagnóstico de necesidades de capacitación. Las necesidades así detectadas orientan los contenidos o temas en que se va a capacitar, los cuales a su vez, se ordenan y traducen en cursos. Los cursos se agrupan para formar planes o programas y éstos pueden ser diseñados para su aplicación de acuerdo con los puestos, las áreas de trabajo o los niveles organizacionales.

Características.

Todo tipo de plan debe reunir ciertas características fundamentales, para que proporcione los resultados esperados. Entre ellas están: **Realistas:** debe contener un criterio racional, puesto que no tendrá ningún sentido que una empresa implemente un programa de capacitación sin tener una base real que identifique la existencia de un problema que se pretenda solucionar. **Sistemático y Formal:** el plan de capacitación además de tener una causa real, su diseño e implementación debe efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico que incluya los objetivos a lograr.

Flexibles y Dinámicos: todo plan debe ser concebido y ejecutado en concordancia a sus necesidades y objetivos y con la característica de flexibilidad y dinamismo; es decir que todo programa está expuesto a cambios, modificaciones y mejoras, ya que las condiciones al momento de elaborarlas no son las mismas al momento de implementarlas.

²³ Pinto, Roberto. “Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial”. Editorial McGraw-Hill. México D.F, 2000. Pág. 53.

Motivante: Se considera que la motivación es una variable importante que influye en la eficiencia del aprendizaje, ya que al aumentar la motivación, crece también el nivel de rendimiento del trabajador.

Continuidad: El plan de capacitación debe ser continuo o a largo plazo, en el entendido que la empresa tiene que pensar en su desarrollo, lo cual incide en el crecimiento de la planta mayor y debe tomarse en consideración la importancia de la planeación de reemplazos que puedan realizarse a través de la capacitación.

Tipos de Planes de Capacitación.

Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, se establece el plan que habrá de ser desarrollado en un período determinado. Los planes o programas de capacitación se clasifican en:

Institucionales: estos buscan asegurar que el personal adquiera los conceptos y criterios de tipo general que integran la cultura de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma.

Desarrollo: se basan en anticipar la cobertura en cuanto a las necesidades de entrenamiento del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y los requerimientos a futuro de las unidades administrativas.

Estratégicos: se encargan de formar al personal en los valores, tecnología y estrategias, para fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.

Operativos: Pretende desarrollar las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada actividad y persona, correspondiente a las funciones específicas para el desempeño óptimo de sus tareas y puestos.

Actitudes: Buscan estimular la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de objetivos de la empresa, y mejoramiento de la calidad de servicios, atención y desempeño.

Análisis de la Organización.

Se realiza un análisis general a la organización en aquellos factores tales como: misión, objetivos, políticas, etc. Lo cual ayuda a establecer los parámetros de la capacitación para responder a las necesidades de la institución.

Análisis de Recursos Humanos.

Se verifica si el recurso humano es suficiente para realizar las tareas actuales y futuras de la organización. Se analiza al personal mediante un examen que contenga datos como: edad, nivel de conocimiento, actitud del empleado con relación al trabajo y la organización, nivel de habilidades, índice de ausentismo, descripción del cargo.

Análisis de Tareas.

Permite la preparación de capacitación para cada cargo por separado con el fin de que el empleado adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo²⁴.

Las necesidades resultantes de los análisis anteriores que sean encontradas deben situarse en orden de prioridad o urgencia para solucionarlo.

²⁴ Capacitación y Desarrollo del Personal, Alfonso S. Aguilar, pág. 27

2.3.4 Identificar las Fortalezas y Debilidades en el Personal

Análisis de Fortalezas

Entendemos por fortaleza a la existencia de una capacidad o recurso en condiciones de ser aplicado para alcanzar los objetivos y concretar los planes y por debilidad a la falta de una determinada capacidad o condición que puede apartar o dificultar el logro de las metas o fines.

Por ejemplo, ver:

- Para qué se tiene facilidad
- Cuáles son las cualidades sobresalientes
- Con qué competencias (talentos) se cuenta

En este sentido pueden considerarse al menos tres aspectos, desde la perspectiva laboral:

1. Estudios
2. Capacidades intelectuales
3. Habilidades interpersonales y de inteligencia emocional

Análisis de Debilidades

Este análisis es el más difícil por la dificultad de tomar conciencia de estos aspectos. En el caso de las debilidades, una vez detectadas, es donde más importante resulta hacer acciones para superarlas.

Para alguien puede ser terminar o empezar estudios, pero para otro puede ser superar un mal genio; o para otro, superar una gran timidez que le quita opciones de desarrollo profesional.

Todas las debilidades pueden (y deben) superarse

Evaluación del Desempeño

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar? ¿Que se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto ?

2.3.5 Formulación de un Programa de Incentivo.

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral

Un plan de incentivo es interesante cuando:

- ✓ Se puede medir las unidades de resultado.
- ✓ Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultado.
- ✓ Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
- ✓ La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la cantidad es importante, se mide y controla con facilidad.
- ✓ Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas²⁵.

Recompensa Monetaria.

Consiste en darle una retribución económica o equivalente a los empleados como compensación de buenos resultados obtenidos tales como por ejemplos: participación en las utilidades de las empresas, entrega bonos, etc.

Recompensas no Monetarias.

El objetivo de este tipo de recompensa es siempre de motivar el buen desempeño y la sana competencia en el personal pero no con dinero si no con otros tipos de incentivos tales como: Ascensos, reconocimientos, capacitaciones, premios y becas etc.

Motivación:

Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

²⁵ Gestionn del Talento Humano, Gildalberto Bonilla. McGraw- Hill 2002. 1 Edición. Pag. 276

Modelos de Motivación.

- ✓ Modelo de Expectativas.- Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.
- ✓ Modelo de Porter y Lawler.- Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- ✓ Modelo integrador de Motivación.- Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Tipos de motivación laboral

- ✓ La mejora de las condiciones laborales: Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.
- ✓ El enriquecimiento del trabajo: Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.
- ✓ La adecuación persona /puesto de trabajo: Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos,

habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- ✓ La participación y delegación: Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- ✓ El reconocimiento del trabajo efectuado: Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
- ✓ Evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- ✓ El establecimiento de objetivos: La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

2.3.6 Mejorar la Eficiencia y Eficacia de los Empleados.

Eficiencia:

Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Eficacia:

Eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Análisis de Conceptos

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente

los lineamiento de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la asertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

Diferencias entre eficiencia y eficacia:

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados

Calidad en el Servicio.

Es brindar a los usuarios la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el servicio sea puntual, eficiente y uniforme, además de contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa y con interés.

La palabra calidad en el servicio debe expresar un concepto unificador que englobe todo lo referente al sentido de excelencia al que debe tender toda organización, es por ello que dentro de la calidad en el servicio se incluye la calidad de prestación de los servicios, la calidad del trabajo de cada integrante de la organización, la calidad del puesto de trabajo, la calidad de las relaciones entre las personas.

Elementos importantes de la calidad en el servicio.

Es importante que las organizaciones cuenten con una guía para lograr la calidad en el servicio al usuario, la cual debe ser adoptada por los empleados. Dicha guía comprende ocho elementos, los cuales son:

- ✓ **Sentirse bien con lo que hacer:** aquí se refleja el nivel de satisfacción de cada persona con su trabajo, implica que el empleado le agrade el trabajo que realiza.
- ✓ **Practicar la Cortesía:** el empleado debe ejercer la amabilidad y el buen trato al relacionarse con el usuario.
- ✓ **Dar a los usuarios Señales Positivas:** el empleado puede mostrar señales positivas a través del lenguaje, la apariencia y el sonido de la voz.
- ✓ **Actuar para el Usuario:** todas las actividades del empleado deben de estar enfocadas a los usuarios, con el fin de satisfacer sus necesidades.
- ✓ **Aprender y Crecer en el Trabajo:** el empleado debe aprender a realizar el trabajo para tener más capacidad para atender a los usuarios, esto permite que pueda crecer y desarrollarse.
- ✓ **Demostrar Involucramiento:** el empleado debe de mostrar un compromiso real y una participación activa con el usuario, a través de implicarse en el servicio de satisfacción al usuario.

- ✓ **Proyectar Imagen de Experto:** si el empleado presenta señales de experto, esto hace sentir al usuario seguro de que recibirá un buen servicio.
- ✓ **Dar seguimiento al Servicio:** se refiere a la asistencia constante que se debe brindar a los usuarios en cuanto a que ellos necesitan para que estén satisfechos del servicio.

Evaluación de los Servicios.

Los usuarios son el punto fundamental para el diseño de todo servicio. Los cambios constantes del entorno influyen en sus necesidades, imponiendo nuevas formas de brindarle información, diseñando servicios que estén acorde con las mismas.

Una vez diseñado e implementado el servicio se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio acorde con sus necesidades informativas establecidas previamente.

Estas evaluaciones pueden ser sumativas y al final del proceso formativas, de forma tal que haya una continuidad del proceso evaluativo y a su vez se puedan detectar las fallas, y sobre la marcha corregirlas con vistas a que el servicio o sistema alcance el nivel deseado tanto por los usuarios como por los especialistas

2.3.7 Diseño de un plan de capacitación:

Un instrumento que sirve como guía para retroalimentar las aéreas de mayor necesidad en la persona.

Modalidades de Capacitación.

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

✓ **Formación.**

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

✓ **Actualización.**

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

✓ **Especialización.**

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

✓ **Perfeccionamiento.**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

✓ **Complementación.**

Su propósito es reforzar la formación de los funcionarios que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación.

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- ✓ Nivel Básico.

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la entidad. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño del cargo.

- ✓ Nivel Intermedio.

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

- ✓ Nivel Avanzado.

Se orienta a funcionarios que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Entidad.

Tipos de Capacitación.

- ✓ Capacitación Inductiva

Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se

selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

✓ Capacitación Re inductiva.

Está dirigida a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan.

✓ Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

✓ Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño Laboral Imprentándose Actualmente en la Entidad, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Métodos o Técnicas de Aprendizaje de Capacitación:

✓ Relación Experto Aprendiz.

Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

✓ Conferencias, Videos, y Películas, Audiovisuales y Similares.

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participaciones más amplias y presupuestos más elevados. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que da la su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

✓ Simulación de Condiciones Reales.

Para evitar que la instrucción interfiera en las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

✓ Actuación o Socio grama.- Obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse, es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtiene retroalimentación de la más alta calidad.

✓ Estudio de Casos.

Mediante el estudio de una situación específica o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello,

cuanta con las sugerencias de otras personas, así como las propias. Adema de aprender gracias al caso que se estudia, la persona pude desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierre de trasferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y de repetición.

✓ Lectura, Estudios Individuales, Introducción Programada.

Los materiales de instrucción paras el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

✓ Capacitación en Laboratorio (sensibilización).

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se pude utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo en mejoramientos de sus habilidades en relaciones humanas mediante la comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general utiliza a un profesional de las

sicóloga como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

✓ Instrucción Directa sobre el Puesto.

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para asignar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

- ✓ Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación, una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él.
- ✓ El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
- ✓ Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
- ✓ Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.
- ✓ Asesoramiento Personal.

Un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

- ✓ Mentoría.

Es un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto, en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

- ✓ Modelo de Conducta.

Se vale de demostraciones vivas a de videocintas para ilustrar las actividades interpersonales efectivas y la forma en que funcionan los gerentes en diversas situaciones.

- ✓ Charola de Pendientes.

Es una simulación en la que se da al participante cierto número de documentos de negocios, tales como memorándum, mensajes telefónicos, reportes, que suelen llegar al escritorio de un gerente. El objetivo es que el gerente sepa darle prioridad a cada unos de los asuntos de mayor importancia que se presenten.

Métodos de capacitación para los empleados operativos

- ✓ Capacitación de Aprendices.- Combina la instrucción en aulas con la capacitación en el trabajo.
- ✓ Capacitación en el Puesto.- Es un enfoque informal en la capacitación que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente. Que modelan el mundo real.
- ✓ Capacitación Vestibular.- Tiene lugar fuera de área de producción con equipos que se parecen a los reales. Se busca habilidades y/o destreza.

Ventajas de la capacitación en la organización.

Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados, es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad del trabajo, ayuda a mantener bajos los costos, elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados, proporciona información sobre disposiciones oficiales, hace viables las políticas de la organización, alienta la cohesión de grupos, proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

2.3.8 Mejora en el servicio a los usuarios.

Consiste en tomar en cuenta todas las quejas y sugerencias de los usuarios, aplicando los mejores métodos para subsanar las áreas deficientes, lograr así a brindar un servicio a las expectativas de los usuarios.

Relaciones interpersonales

Según Bizquera (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que aúne el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

Quejas y sugerencias

El procedimiento de Quejas y Sugerencias es de aplicación exclusivamente a las manifestaciones de insatisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados por la institución.

Es importante tener en cuenta los siguientes conceptos:

Queja: Acción de dar a conocer a las autoridades conductas irregulares de servidores públicos o de particulares a quienes se ha atribuido o adjudicado la prestación de un servicio público.

Sugerencia: Es una propuesta que se presenta para incidir o mejorar un proceso cuyo objeto está relacionado con la prestación de un servicio o el cumplimiento de una función pública.

Reclamo: Noticia que dan los ciudadanos a las autoridades sobre la suspensión injustificada o la prestación deficiente de un servicio público.

2.3.9 Elaboración de un presupuesto de capacitación.

Se le llama **presupuesto** al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Control de gasto

Las organizaciones deben ver la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. Vistos bajo esta perspectiva, la planificación y el control de los gastos pueden resultar bien sea en mayores o en menores desembolsos. La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro.

Pronostico

El pronóstico es el proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de sus componentes estratégica y tácticamente. Los pronósticos que realiza la empresa con mayor frecuencia son:

Pronóstico de ventas

Pronóstico de producción

Pronóstico de compras

Pronostico de gastos

Pronóstico de inversiones

Pronóstico de caja

2.3.10 La relación costo-beneficio

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto

La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

Beneficio Económico

Es un término utilizado para designar la ganancia que se obtiene de un proceso o actividad económica. Es más bien impreciso, dado que incluye el resultado positivo de esas actividades medido tanto en forma material o "real" como monetaria o nominal.

Control de costos.

Registrar de manera clasificada en los diferentes costos que se incurren de tal manera que le permita a la organización tener un registro detallado.y provocada”.

2.3.11 Construcción de un instrumento de evaluación.

Herramienta que se elige o se construye para medir o valorar aspectos o características identificadas en los procesos de evaluación.

Instrumentos de evaluación ¿Cómo evaluar?

La evaluación, como hemos mencionado, puede ser utilizada como un instrumento de control social que fija parámetros y legitima niveles de acreditación. Sin embargo, una mirada reflexiva sobre las prácticas pedagógicas, implica concebirlas como herramientas que permiten identificar el modo en que el alumno construye su conocimiento. Esto implica:

Comprender el significado de las respuestas elaboradas por el alumno.

Considerar el tipo de información relevada por el docente en relación al proceso de aprendizaje y al proceso de producción.

Requisitos deben tenerse en cuenta al tomar decisiones respecto a la evaluación

Los instrumentos de evaluación, no pueden plantearse al margen de los criterios de validez, confiabilidad, practicidad y utilidad que mencionaremos a continuación:

- ✓ **Validez:** se refiere al grado de precisión con que se mide lo que se desea medir. En este sentido es absolutamente relevante la muestra sobre la cual se ejecuta la medición. Porque no se trata de determinar si el instrumento es o no válido. La validez se refiere siempre a los resultados, para lo cual deben considerarse el uso que se hará de éstos. “Cuando se requiere determinar si un instrumento es válido se requiere, entonces, información acerca de los criterios que han presidido su construcción y administración. Los criterios son entonces, externos a la evaluación misma” (Camilioni, 2003)

- ✓ **Confiabilidad:** se refiere al grado de exactitud con que se mide un determinado rasgo. La confiabilidad debe ser estable y objetiva, independientemente de quien utiliza un programa o un instrumento de evaluación. “Un instrumento confiable permite aislar los aspectos que mide de otros que para el caso se consideran irrelevantes” (Camilioni: 2003)

- ✓ **Practicidad:** se refiere a la viabilidad de la construcción, administración y análisis de resultados.

- ✓ **Utilidad:** refiere a la medida en que una evaluación resulta útil para la orientación tanto de los alumnos como de los docentes, la escuela o a los sectores interesados en la calidad de la educación.

Tipos de instrumentos de evaluación

En la carpeta de trabajo se mencionan diversos instrumentos de evaluación y se clasifican según estén orientadas hacia los procesos o hacia los productos. En el primer grupo se mencionan los portafolios, las entrevistas, las observaciones documentadas, los registros de aprendizajes diarios, la auto evaluación, los informes de entrevistas sobre proyectos, productos y muestras del alumnos y la expresión en voz alta del pensamiento del alumno. Más orientadas a la evaluación de productos encontramos instrumentos tales como las pruebas de ensayo (que pueden ser de respuesta extensa o limitada), los proyectos, las

carpetas de trabajos, Muestras, Investigaciones, Productos de expresión artística y test estandarizados del tipo de “Multiple choice”.

De Ketele, describe una serie de estrategias de evaluación que, en nuestra opinión, conforman una buena orientación al momento de definir cual sería el instrumento de evaluación más adecuado:

Evaluación clásica puntual empírica: en esta categoría ubica los exámenes escritos tradicionales y la “lección oral” tradicional que denomina “Entrevista libre”. Al respecto de este tipo de evaluaciones señala que a menudo no están establecidos claramente los criterios de evaluación porque muchas veces se trata de criterios implícitos.

Evaluación centrada en los objetivos: incluye aquí otros instrumentos de evaluación que se diseñan conforme a parámetros más precisos, como los tests o entrevistas centradas en objetivos, así como el análisis de contenidos. Estos instrumentos se caracterizan por poseer criterios explícitos aunque varíe su nivel de puntualización.

Evaluación durante el proceso: aquí se encuentran diferentes alternativas de observación destinadas a establecer valoraciones a lo largo del proceso educativo. De Ketele denomina a estos instrumentos “observación libre, sistemática

2.3.12 Seguimiento oportuno de un plan de capacitación.

Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la empresa.

Los objetivos que se persigue son:

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa

Alcance de metas. Consiste en lograr lo planificado de acuerdo a los propósitos establecidos de la organización.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio, porque permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, logrando incrementar nuestros conocimientos, el modo de llegar a elaborar nuestras propias teorías.

Existen varias clasificaciones de los tipos de investigación, para el caso de la investigación que se realizara en la Alcaldía de Polorós, la cual es “Diseño de un Plan de Capacitación”, se toma en cuenta la investigación de tipo **Descriptiva**, ya que en ella se describen aquellos aspectos más característicos, distintivos, relevantes y particulares de estas personas, situaciones o cosas que suceden en el entorno de la Institución.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizará es de forma descriptiva, y para lograr obtener una adecuada y exacta recolección de información se utiliza la técnica de la Encuesta - Cuestionario, ya que esta es más sencilla, rápida y de fácil de poderla aplicar en el campo de la investigación.

3.2.1 Encuesta

Esta técnica, consiste en recopilar información, acerca del tema en investigación generalmente se obtiene de la población objeto de estudio, por ejemplo se obtienen: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas. A preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se encuentran en la operacionalización de las hipótesis planteadas y que se pretenden explorar a través de este estudio.

La información recolectada podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas a los que se enfrenta la Institución

día a día y por ende trabajar en ellos, con el objetivo de poderlos resolverlos o por lo menos buscar alternativas que al aplicarlas ayuden a solucionarlos.

3.2.2 Cuestionario

Para la aplicación de la técnica de la encuesta se estructura un cuestionario que supone seguir una metodología sustentada en el cuerpo de la teoría, es decir el marco conceptual en que se apoya el estudio.

Cada una de las preguntas que se incluyan debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del fenómeno en estudio.

Los cuestionarios están estructurados en dos categorías, uno diseñado para los empleados de la Alcaldía el cual consta de 17 preguntas y un segundo elaborado con 15 preguntas para los diferentes usuarios de la Institución, ambos cuestionarios constan solamente de preguntas cerradas.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

3.3.1 Población

Población: “Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.

En la investigación existen dos tipos de población, una compuesta por los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós, la cual cuenta con 16 empleados distribuidos en las siguientes funciones o áreas: Alcalde, Secretaria del Alcalde, Jefe de Registro de Estado Familiar, Ordenanza, Catastro, Aseo, Cementerio, Alumbrado. Cabe mencionar que solamente hemos tomado en cuenta realizar el estudio con el personal

operativo de la Institución, ya que ellos son los que están en constante comunicación con los diferentes usuarios, y por tratarse de capacitación en mejorar la atención al usuario.

Otra parte de esta población está integrada por los usuarios de la Alcaldía, representados por los habitantes de la Ciudad y habitantes de los respectivos Cantones que pertenecen a este Municipio que solicitan servicios de la Institución, en total los habitantes a la fecha son aproximadamente nueve mil setecientos uno. (Datos obtenidos a través del Censo realizado en el año 2009).

La población que será objeto de investigación se encuentra ubicado en la Zona Oriental de El Salvador, en el Departamento de la Unión, específicamente en la Ciudad de Polorós que colinda al Norte con la Republica de Honduras: al Este, con la Republica de Honduras y el municipio de Concepción de Oriente: al sur por el municipio de El Sauce y al Oeste con el Municipio de Nueva Esparta.

3.3.2 Muestra

Muestra: Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Para efectos de la recolección de la información se tomaran en cuenta dos criterios, debido a la naturaleza de cada población. Para la población compuesta por los empleados de la Alcaldía de Polorós, no se utilizo ningún tipo de muestreo, ya que se considera más adecuado realizar un censo por contar con una población pequeña, dando como resultado una información exacta.

La muestra para la población compuesta por los habitantes de la Ciudad de Poloros se obtuvo utilizando el método de Muestreo Aleatorio Simple, para una población infinita. Se utiliza este tipo de método aun conociendo la población, ya que para la aplicación de

otro tipo de métodos estadísticos existe un límite determinado para clasificar cada tamaño de población, es por ello que se ha utilizado este tipo de método.

Para conocer el tamaño de la muestra a estudiar, se aplicara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

En donde:

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = Grado de error

n= Muestra de la población a encontrar

Nota: cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia de un evento para las variables de P y Q se les da ciertos valores específicos e igualmente para la variable E se le da un valor que no debe ser mayor de 6%, esto por regla general estadística.²⁶

Sustituyendo:

$$Z = 0.95 = 1.96$$

$$P = 0.95$$

$$Q = 0.05$$

$$E = 0.06$$

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.05)}{(0.06)^2}$$

$$n = 267$$

²⁶ Bonilla, Gildaberto; Elementos de Estadísticas Descriptiva y Probalidades, Segunda Ediccion, San Salvador, UCA, 1995.

Esto nos indica que como investigadores interesados en el estudio, necesitamos encuestar a 267 personas pertenecientes a la Ciudad de Poloros, para conocer o determinar si existe o no la necesidad de que el personal operativo de la Alcaldía reciba algún tipo de capacitación, que permita mejorar la eficiencia en el puesto de trabajo.

3.4 FUENTES PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

3.4.1 Fuentes Primarias

Son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por lo tanto debe ser elaborada por primera vez y de forma específica. Es así también la fuente documental que se considera material de primera mano relativa a un fenómeno que se desea investigar. Para nuestro estudio hemos utilizado como fuente de información primaria: las reuniones, llamadas telefónicas, y la Observación directa.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Son aquellas que presentan información ya elaborada o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene que coincidir con la muestra. Como fuente secundaria hemos utilizado: Consultas de libros, Tesis, Artículos de la Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Ley de Ética Gubernamental, Código de Trabajo, Ley de Servicio Civil , Normas de Control Interno de la Corte de Cuentas e información a través de Internet.

2.3.2.1 A quienes van dirigidas las encuestas:

- ✓ A los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós.
- ✓ A los usuarios de la Alcaldía Municipal de Polo

3.5 Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información, es necesaria la construcción de tablas de doble entrada, relacionando el número de preguntas con el total de las respuestas que se obtuvieron, junto con el porcentaje de cada una de ellas, después se procede, a construir un grafico por cada pregunta con sus respectivas alternativas y porcentajes obtenidos. Luego se procede a realizar un análisis general de todos los porcentajes obtenidos y finalmente se realiza una interpretación de la misma en donde se toma el porcentaje más alto que se obtuvo.

Las tablas de doble entrada se representaran de la siguiente manera.

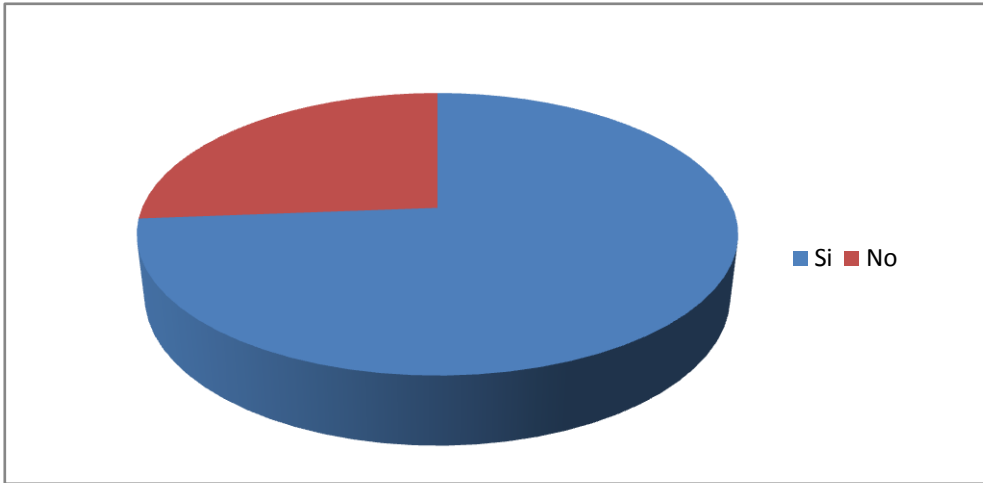
Pregunta No_____

Objetivo:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	9	60%
2	6	40%
Total	15	100%

Gráficamente se representara de la siguiente manera:

Grafica N°_____



Luego se procederá a sus respectivas conclusiones e interpretaciones.

Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	Feb		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	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	S1	S2	S3	S4	S1	S2		
Visita de Campo																																		
Selección del tema																																		
Desarrollo del capítulo I																																		
Corrección del capítulo I																																		
Desarrollo del capítulo II																																		
Corrección del capítulo II																																		
Desarrollo del capítulo III																																		
Corrección del capítulo III																																		
Presentación del anteproyecto																																		
Recopilación de la información																																		
Procesamiento de la información																																		

Presupuesto de la investigación.

Cantidad	Descripción	Total
	Materiales	
15	Folders	\$3.00
2	Resma de papel	\$ 7.00
10	Bolígrafos	\$ 3.00
1	Cartucho de tinta de impresión	\$ 25.00
	Otros gastos	
	Servicio a internet	\$ 90.00
	Servicio de transporte	\$ 90.00
	Alimentación	\$ 95.00
	Comunicación	\$60.00
	Energía	\$ 21.00
	Fotocopias	\$25.00
	Total	\$ 419.00

PROPUESTA CAPITULAR DE LA INVESTIGACION

Introducción

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Titulo de la investigación

Planteamiento del problema

 Situación problemática

 Enunciado del problema

 Justificación de la investigación

Delimitación de la investigación

 Delimitación de Tiempo

 Delimitación de Espacio o Territorio

 Delimitación de Recursos

 Delimitación Teórica

Objetivos de la investigación

 Objetivo General

 Objetivos Específicos

Sistemas de Hipótesis y Variables

 Hipótesis General

 Hipótesis Específica

CAPITULO II

Marco Normativo

 Código Municipal

 Ley de la Corte de Cuenta de La Republica

 Ley de Ética Gubernamental

Ley de Servicio Civil
Código de Trabajo
Constitución de La Republica de El Salvador

Marco Histórico

Importancia de la capacitación a nivel mundial
Importancia de la capacitación a nivel Latinoamericano
Importancia de la capacitación a nivel Centroamericano
Importancia de la capacitación a nivel de El Salvador
Importancia de la capacitación a nivel del departamento de La Unión
Importancia de la capacitación a nivel del municipio de Polorós
Municipalismo
Evolución Administrativa

Marco Teórico

Importancia de la capacitación
Importancia de la capacitación desde el punto de vista de las organizaciones
Importancia de la capacitación desde el punto de vista del personal
Importancia de la capacitación desde el punto de vista del usuario
Los cinco pasos del proceso de capacitación
Tipos de capacitación
Modalidades de capacitación
Niveles de capacitación
Definición de servicio, sus características y tipos de servicios
Definición de planeación, su proceso, tipos de planeación
Definición de motivación, modelos y tipos
Métodos o Técnicas de aprendizaje de capacitación
Métodos de capacitación para los empleados operativos
Objetivos de la capacitación

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Tipo de Investigación

Diseño de la Investigación

Encuesta

Cuestionario

Población y Muestra

Población

Muestra

Fuentes para la Obtención de la Información

Fuentes Primarias

Fuentes Secundarias

Procesamiento de la información

Análisis y Interpretación de Resultados

Conclusiones y Recomendaciones

PROPUESTA CAPITULAR DE LA PROPUESTA
"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION, PARA MEJORAR EL SERVICIO A
LOS USUARIOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2011-2012"

Introducción.

Importancia.

Justificación.

Diagnostico de necesidades de capacitación

Contenido del Plan de Capacitación.

Planeación de la Capacitación.

Objetivos.

Objetivo general.

Objetivos específicos.

Selección de las Estrategias de Capacitación.

Políticas de la Capacitación.

Normativas de la Capacitación.

Definición del Método de Capacitación.

.Definición de un programa de incentivo

Desarrollo de un programa de incentivo

Diseño de módulos de capacitación.

Presupuesto.

Descripción del Perfil del Coordinador y los Instructores.

Formación de Grupos.

Integración de Recursos Materiales

Integración del Recurso Humano.

Ejecución de la Capacitación.

Contratación de los Servicios.

Desarrollo del Plan.

Coordinación de los Eventos.

Control Administrativo y Presupuestal.

Recomendaciones para la Ejecución.

Control de la Capacitación.

Evaluación del Plan.

Evaluación del Instructor.

Evaluación del los Participantes.

Seguimiento.

Plan de Implementación.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Este capítulo contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logro mediante una encuesta realizada a los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Polorós, Departamento de La Unión, así como también a los usuarios que la visitan, además una entrevista realizada al Sindico Municipal quien realiza también la función de Gerente de Recursos Humanos. A continuación se presenta las interrogantes con sus respectivos cuadros de Tabulación y Gráficos que reflejan lo expresado por dichas fuentes.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL
DE POLOROS.**

Pregunta N° 1 ¿Ha recibido durante su tiempo de trabajo en la institución, algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer mediante la opinión de los empleados si se les ha brindado algún tipo de capacitación.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100
No	0	0
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N 1



Análisis: De los 16 empleados el 100% contestaron que han recibido algún tipo de capacitación.

Interpretación: En totalidad los empleados contestaron que si han recibidos capacitaciones dado que las instituciones se han preocupado por dárselas.

Pregunta N° 2 ¿Ha participado en seminarios de capacitación que estén relacionados con la mejora en sus métodos de trabajo?

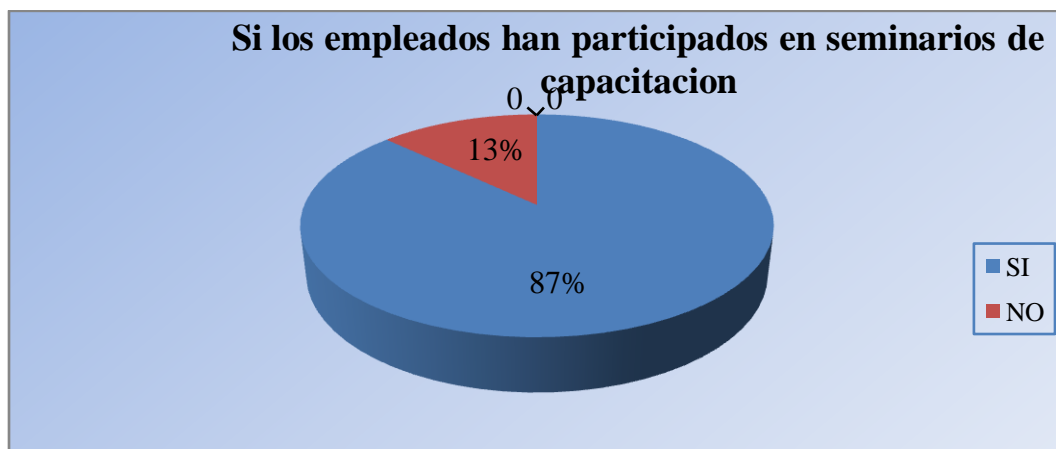
Objetivo: Determinar si los empleados han participado en seminarios de capacitación que estén relacionados con la mejora en sus métodos de trabajo.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	87%
No	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 2



Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos el 87% de los empleados manifestaron que han participado en seminarios de capacitación, mientras que el 13% manifestó que no ha participado en seminarios de capacitación.

Interpretación: La mayoría de los empleados han participado en seminarios de capacitación que estén relacionados con la mejora en sus métodos de trabajos.

Pregunta N° 3 ¿Considera que la capacitación es importante?

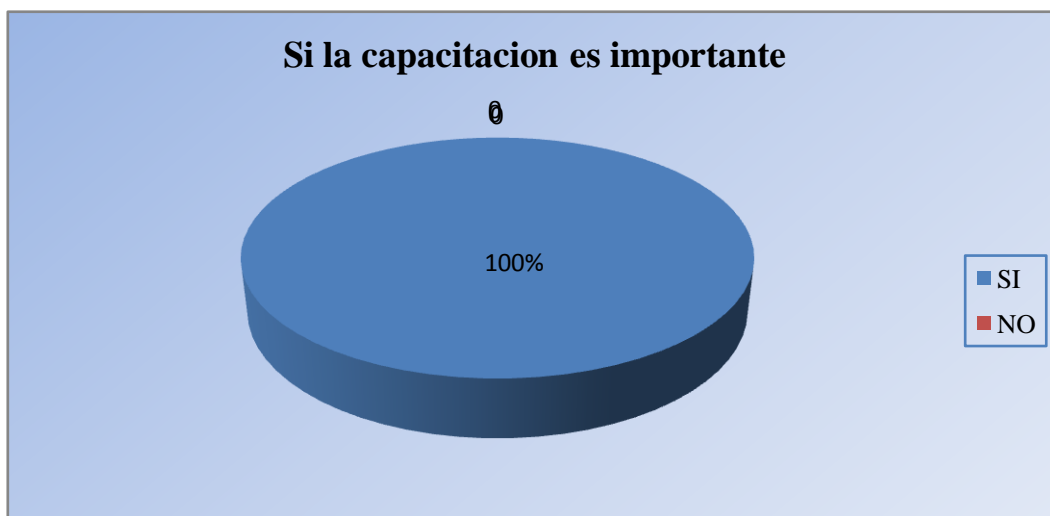
Objetivo: Determinar si la capacitación es importante para los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100
No	0	0
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 3



Análisis: Con respecto a los datos obtenidos el 100% de los empleados consideran que la capacitación es importante.

Interpretación: En su totalidad los empleados manifiestan que la capacitación es importante para fomentar su potencial laboral.

Pregunta N° 4 ¿Si su respuesta anterior fue sí, que beneficios obtuvo?

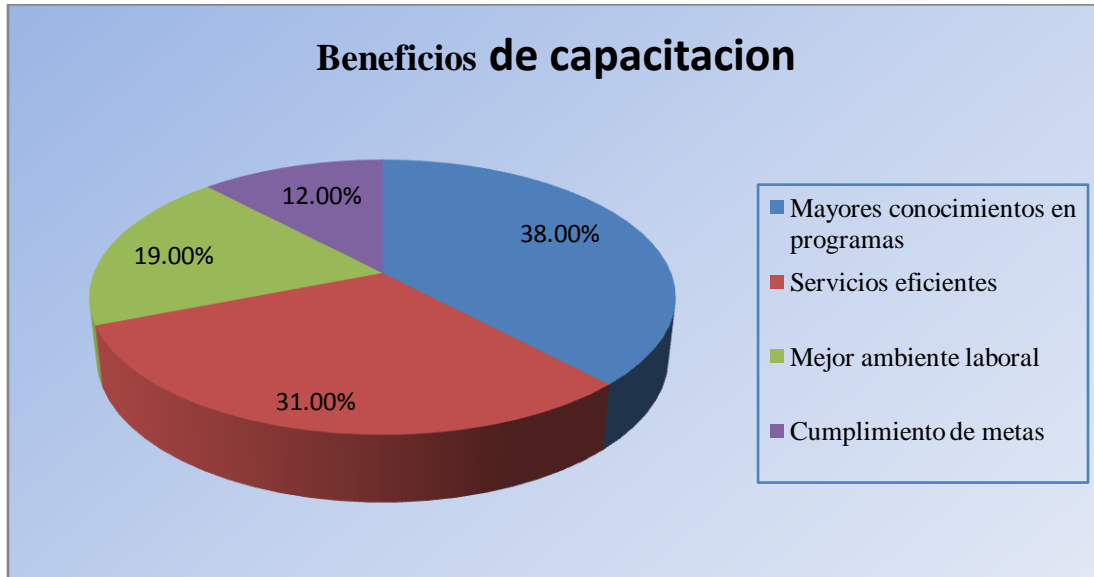
Objetivo: Conocer que beneficios obtuvieron los empleados a recibir capacitaciones.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mayores conocimientos en programas	6	38%
Servicios eficientes	5	31%
Mejor ambiente laboral	3	19%
Cumplimiento de metas	2	12%
Otros	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 4



Análisis: El 38% de los empleados opinaron que al recibir las capacitaciones obtuvieron Mayores conocimientos en programas, el 31% servicios eficientes, 19% Mejor ambiente laboral y el 12% Cumplimientos de metas.

Interpretación: En su mayoría los empleados opinan que al recibir las capacitaciones obtuvieron Mayores conocimientos en programas, en segunda proporción los empleados opinan que ofrecerían Servicios eficientes, en tercero consideran que obtendrían Mejor ambiente laboral y una cuarto opinan que obtendrían Cumplimiento de metas.

Pregunta N° 5 ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

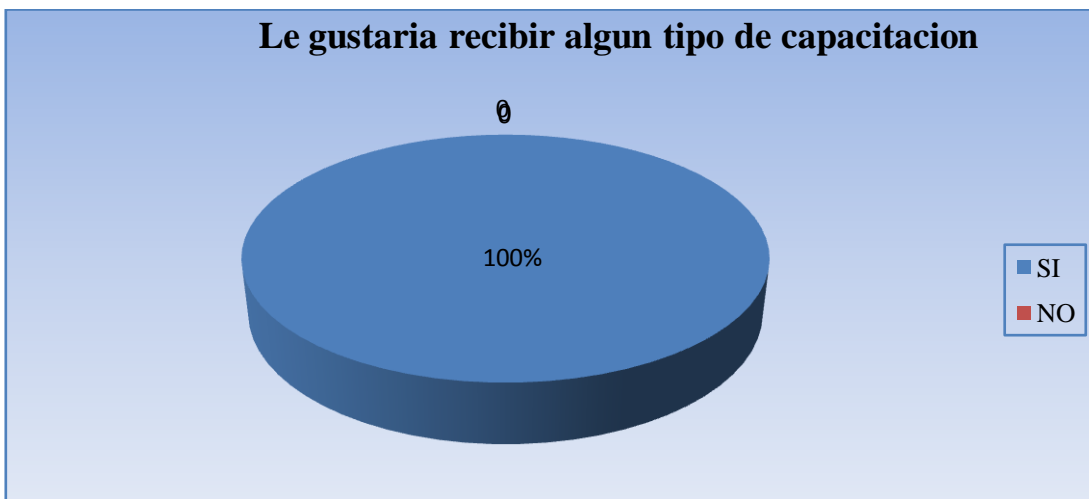
Objetivo: Determinar si a los empleados les gustaría recibir algún tipo de capacitación.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100
No	0	0
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 5



Análisis: De acuerdo a los resultados el 100% de los empleados opinan que les gustaría recibir algún tipo de capacitación.

Interpretación: En su mayoría los empleados están de acuerdo que les gustaría recibir algún tipo de capacitación que fortalecería su potencial.

Pregunta N° 6 Si su respuesta en la pregunta anterior fue si ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

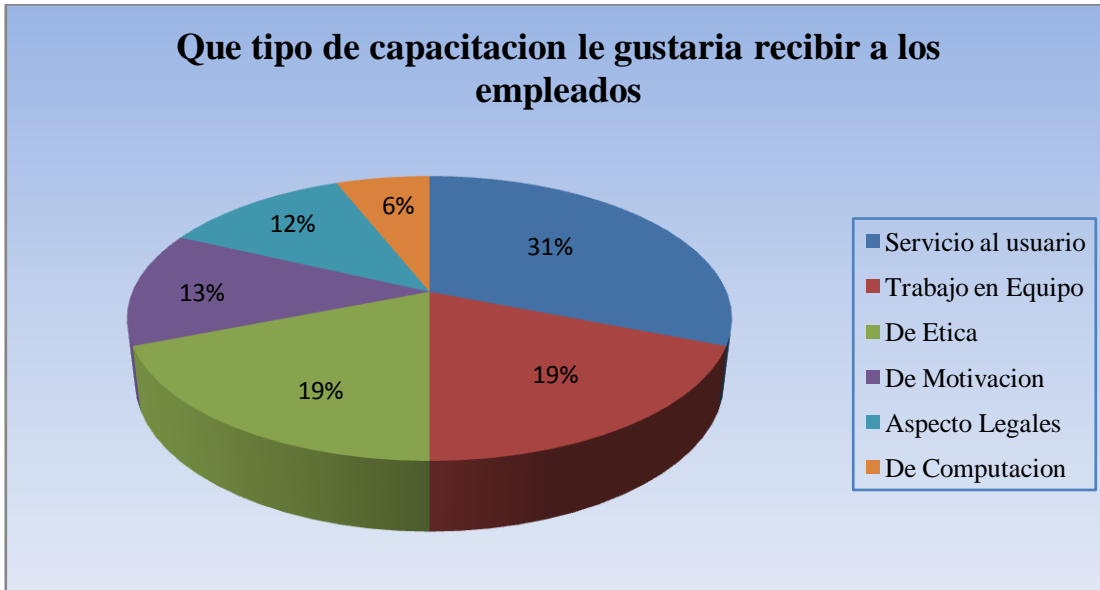
Objetivo: Conocer qué tipo de capacitación le gustaría recibir a los empleados.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al usuario	5	31%
Trabajo en Equipo	3	19%
De ética	3	19%
De Motivación	2	12%
Aspecto Legales	2	13%
De Computación	1	6%
De Liderazgo	0	0.0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 6



Análisis: El 31% de los empleados opinaron que les gustaría recibir capacitación de Servicio al usuario, mientras que el 19% de Trabajo en Equipo, 19% De Ética, 13% De motivación, 12% de Aspecto Legales y 6% De Computación.

Interpretación: En su mayoría los empleados necesitan capacitación orientado al Servicio al Usuario, Mientras que la segunda prioridad es capacitar sobre Trabajo en Equipo y De Ética, la tercera prioridad requieren de capacitación De Motivación y de Aspecto Legales, tercera prioridad capacitación de Computación.

Pregunta N° 7 ¿En qué lugar le gustaría recibir las capacitaciones?

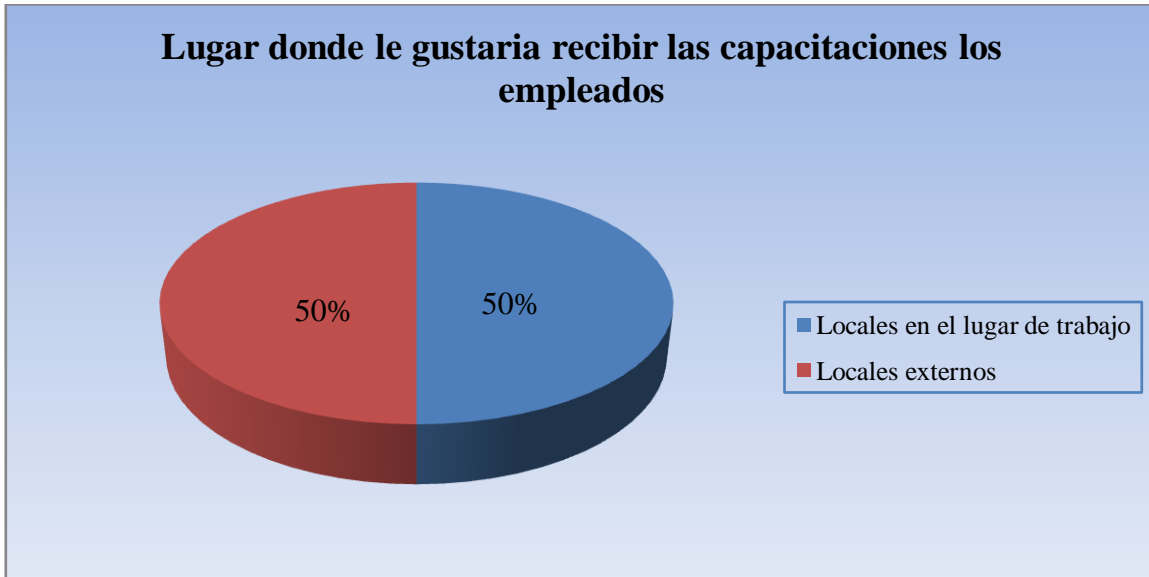
Objetivo: Determinar en qué lugares le gustaría recibir capacitaciones los empleados.

Cuadro N° 7

Fuente: Encuesta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Locales en el lugar de trabajo	8	50%
Locales externos	8	50%
Otros	0	0
Total	16	100%

Grafico N° 7



Análisis: El 50% de los empleados opinan que les gustaría recibir las capacitaciones en locales en el lugar de trabajo, mientras que también el 50% opinan que le gustaría recibir las capacitaciones en Locales externos.

Interpretación: En igual proporción de los empleados prefieren en Locales en el lugar de trabajo, como en locales externos.

Pregunta N° 8 ¿En qué horarios le gustaría recibir las capacitaciones?

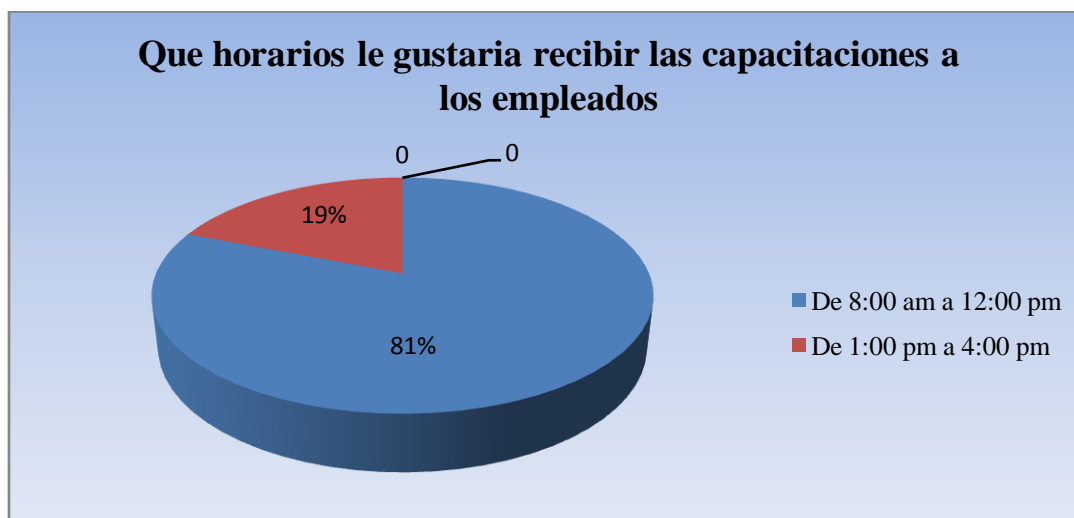
Objetivo: Conocer en que horarios le gustaría recibir las capacitaciones los empleados.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 8:00 am a 12:00 pm	13	81%
De 1:00 pm a 4:00 pm	3	19%
Otros	0	0
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 8



Análisis: El 81% de los empleados opinan que les gustaría recibir las capacitaciones en los horarios de 8:00 am a 12:00 pm, 19% en los horarios de 1:00 pm a 4:00 pm.

Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran que el horario más viable es de 8:00 am a 12:00 pm.

Pregunta N° 9 ¿El desempeño en su puesto de trabajo, ha sido reforzado por?

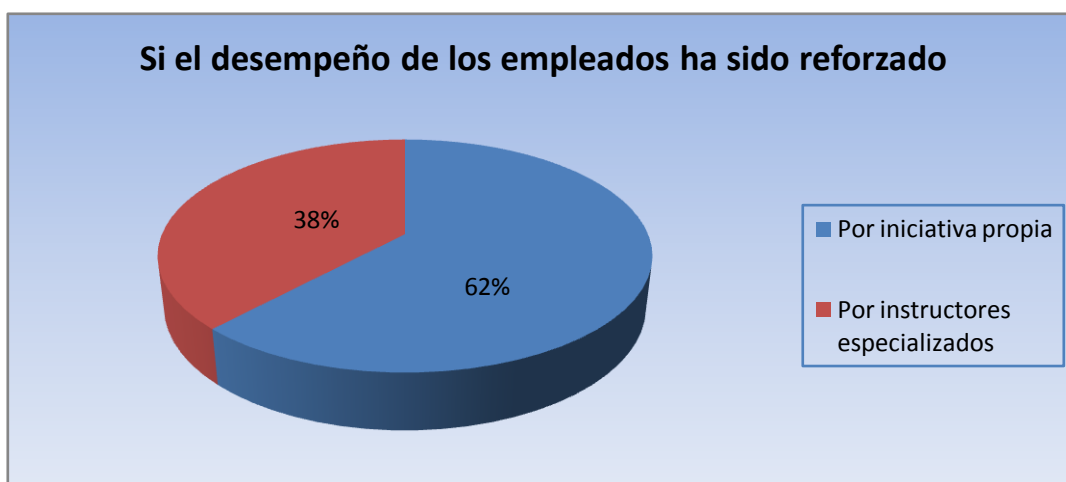
Objetivo: Determinar si el desempeño de los empleados ha sido reforzado

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por iniciativa propia	10	62%
Por instructores especializados	6	38%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 9



Análisis: El 62% de los empleados opinan que su desempeño ha sido reforzado por iniciativa propia, mientras que el 38% opinan que su desempeño ha sido reforzado por instructores especializados.

Interpretación: De acuerdo a los resultados se determina que en su mayoría los empleados han reforzado su desempeño por iniciativas propias.

Pregunta N° 10 ¿Considera que su desempeño es el óptimo, para el desarrollo de sus actividades?

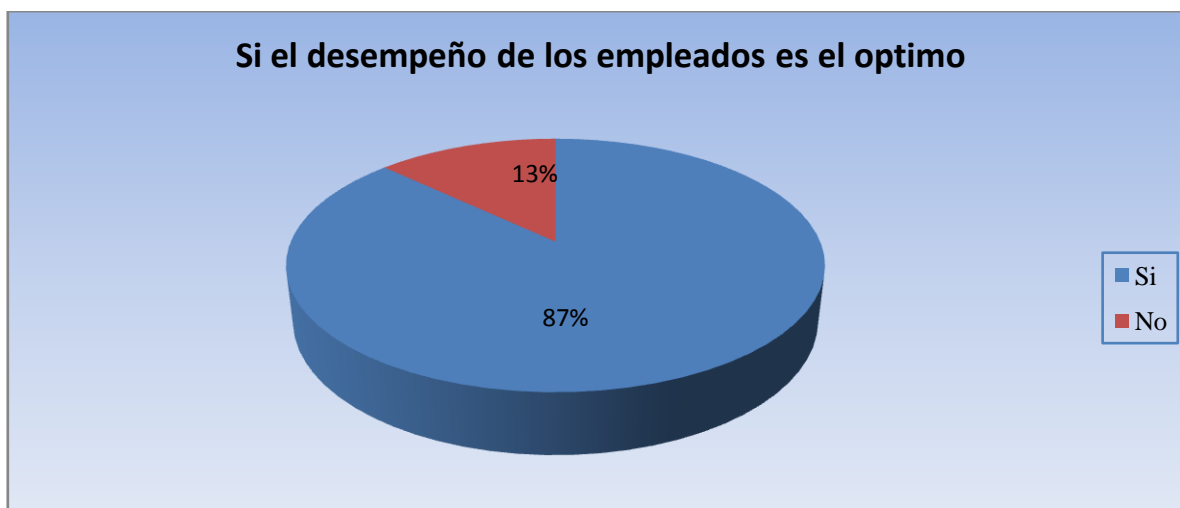
Objetivo: Conocer si el desempeño de los empleados es el optimo.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	87%
No	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 10



Análisis: El 87% de los empleados consideran que su desempeño es el óptimo para la realización de las actividades, mientras que el 13% de los empleados consideran que su desempeño no es el óptimo.

Interpretación: Según los datos del grafico la mayoría de los empleados consideran que su desempeño es el óptimo para la realización de las actividades.

Pregunta N° 11 ¿Existe en la institución una persona encargada de evaluar su desempeño?

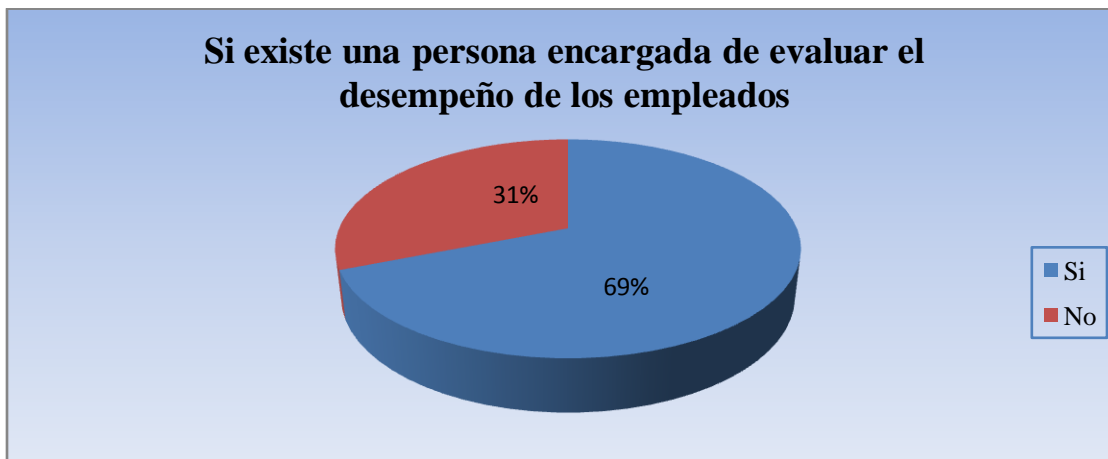
Objetivo: Conocer si existe una persona encargado de evaluar el desempeño de los empleados.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 11



Análisis: El 69% de los empleados opinan que existe una persona encargada de evaluar su desempeño, mientras que el 31% opinan que no hay una persona encargada de evaluar su desempeño.

Interpretación: En su mayoría los empleados consideran que si existe una persona encargada de evaluar su desempeño, existe una pequeña proporción de los empleados que consideran que no existe ninguna persona para evaluar su desempeño.

Pregunta N° 12 ¿Quién es la persona encargada de evaluar su desempeño?

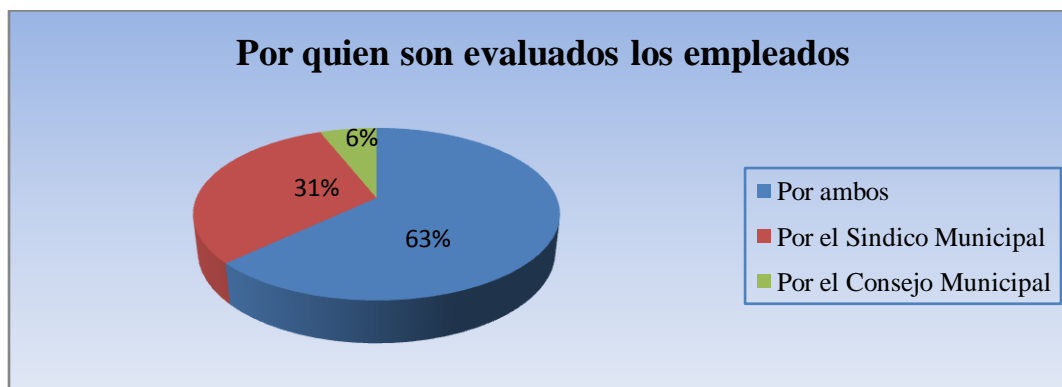
Objetivo: Conocer quién es la persona encargada de evaluar el desempeño de los empleados.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por el Consejo Municipal	1	6%
Por el Sindico Municipal	5	31%
Por Ambos	10	63%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 12



Análisis: El 63% de los empleados opinan que su desempeño es evaluado tanto por El Consejo Municipal, como por el Sindico Municipal, el 31% por Sindico Municipal y 6% por el Consejo Municipal.

Interpretación: La mayor parte de los empleados opinan que son evaluados por el Sindico Municipal y el Consejo Municipal, dado que el Sindico Funge como jefe de Recursos Humanos quien es la persona inmediata para evaluar, el Consejo Municipal evalúa los resultados finales.

Pregunta N° 13¿Qué métodos se aplica para medir el desempeño?

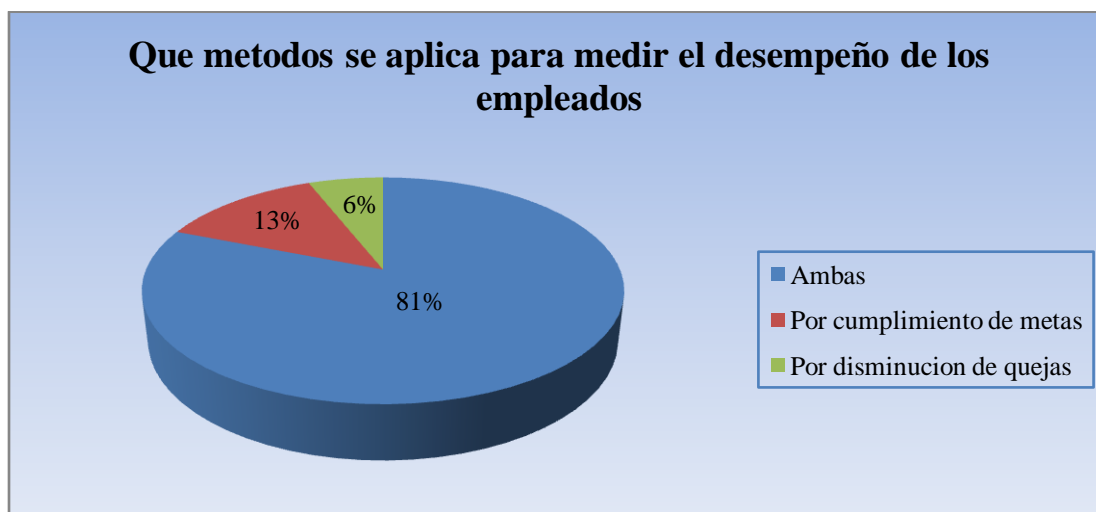
Objetivo: Conocer que métodos se aplica para medir el desempeño de los empleados.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por cumplimiento de metas	2	13%
Por disminución de quejas	1	6%
Ambas	13	81%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 13



Análisis: El 81% de los empleados opinan que los parámetros para medir su desempeño son: Por cumplimiento de metas y por disminución de quejas. El 13% considera que su desempeño es medido por el cumplimiento de metas y el 6% por disminución quejas.

Interpretación: Tanto el cumplimiento de metas y la disminución de quejas son los dos parámetros de medición de desempeño de los empleados debido que son los resultados del desempeño laboral.

Pregunta N° 14 ¿Se siente presionado en su trabajo, ya sea por exceso de trabajo, por constante evaluaciones?

Objetivo: Determinar si los empleados se siente presionado en su puesto de trabajo

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	31%
No	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N°14



Análisis: El 69% de los empleados consideran que no se sienten presionados en su puesto de trabajo, mientras un 31% de los empleados si consideran que se encuentran presionados en su puesto de trabajo.

Interpretación: En su mayoría los empleados consideran que no se encuentran presionados en su puesto de trabajo debido a que no se realizan constantes evaluaciones de desempeño.

Pregunta N°15 ¿A cada cuánto tiempo les dan a conocer los resultados de sus evaluaciones?

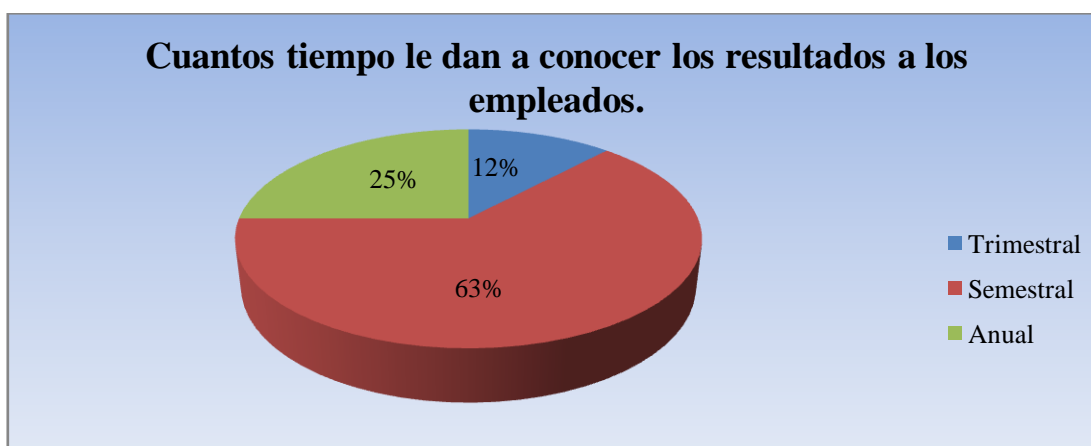
Objetivo: Conocer a cuánto tiempo les dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	2	12%
Semestral	10	63%
Anual	4	25%
Otros	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N°15



Análisis: El 63% de los empleados consideran que los resultados de su desempeño son dados a conocer semestralmente, 25% anualmente y 12% trimestralmente.

Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran que los resultados de su desempeño son dados a conocer semestralmente ya que es establecido por la administración.

Pregunta N° 16 ¿Sus Quejas y Sugerencias son tomadas en cuenta por la administración?

Objetivo: Determinar si las Quejas y Sugerencias son tomados en cuenta por la administración.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	44%
No	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N°16



Análisis: El 56% de los empleados consideran que sus Quejas y Sugerencias no son tomadas en cuenta por la administración, un 44% de los empleados consideran que sus Quejas y Sugerencias son tomadas en cuenta.

Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran que sus Quejas y Sugerencias no son tomadas en cuenta debido a sus bajos niveles jerárquicos en la institución.

Pregunta N° 17 ¿Lo incentivan por logros obtenidos en su trabajo?

Objetivo: Conocer si a los empleados lo incentivan por los obtenidos.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	37%
No	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 17



Análisis: El 37% de los empleados consideran que los incentivan por los logros obtenidos, mientras que el 69% consideran que no los incentivan por los logros obtenidos.

Interpretación: La mayor proporción de los empleados consideran que la institución no les proporciona ningún tipo de incentivos.

Pregunta N° 18: ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

Objetivo: Conocer que tipos de incentivos le gustaría recibir a los empleados.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	12	75%
Reconocimientos	4	25%
Asensos	0	0%
Premios	0	0%
Otros	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 18



Análisis: El 75% de los empleados opinan que les gustaría recibir tipos de incentivos económicos, el 25% de los empleados opinan que les gustarían tipos de incentivos como Reconocimientos, mientras que los tipos de incentivos como Asensos, Premios no fueron seleccionados por los empleados.

Interpretación: La mayoría de los empleados consideran que el tipo de incentivos de su conveniencia son Económicos y Reconocimientos.

Pregunta N° 19 ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados se sienten satisfechos en el puesto de trabajo.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 19



Análisis: El 100% de los empleados opinan que se sienten satisfechos en su lugar de trabajo.

Interpretación: En su totalidad los empleados si se sienten satisfechos en su lugar de trabajo.

Pregunta N° 20 ¿Considera que el ambiente laboral que se desarrolla en su lugar de trabajo es el adecuado para la realización de sus actividades?

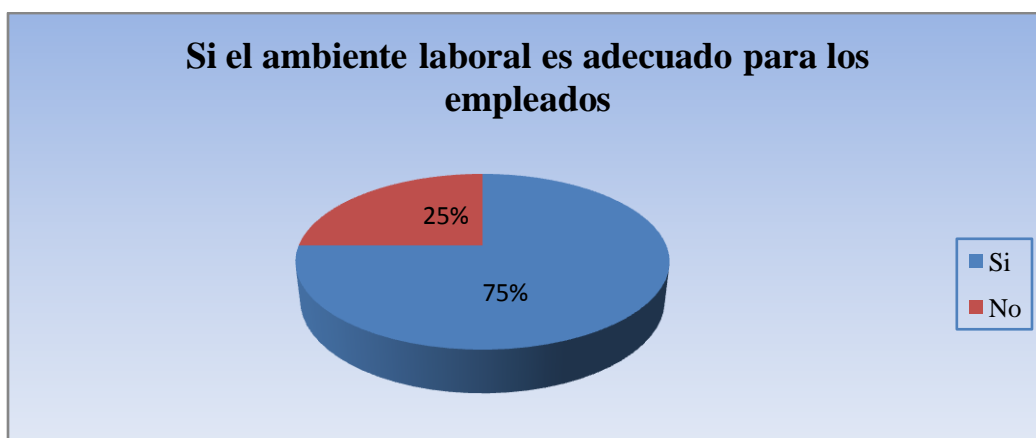
Objetivo: Determinar si el ambiente laboral es adecuado para los empleados.

Cuadro N° 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 20



Análisis: El 75% de los empleados consideran que el ambiente laboral es el adecuado para la realización de sus actividades, mientras que el 25% de los empleados consideran que el ambiente laboral no es el adecuado.

Interpretación: La mayor proporción de los empleados opinan que el ambiente laboral es el adecuado, mientras una pequeña proporción opina que el ambiente laboral no es el adecuado para la realización de sus actividades.

Pregunta N° 21 ¿Considera que los servicios que brinda la institución son de acuerdo a las necesidades de los usuarios?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados si los servicios que brinda la institución son oportunos a las necesidades de los usuarios.

Cuadro N° 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	50%
No	8	50%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 21



Análisis: El 50% de los empleados consideran que los servicios que brinda la institución están de acuerdo a las necesidades de los usuarios, mientras que el 50% opina que los servicios no están de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

Interpretación: La mitad de la proporción de los empleados consideran que los servicios que brinda la institución están de acuerdo a las necesidades que demandan los usuarios, mientras que la otra mitad opina lo contrario.

Pregunta N° 22 ¿Cuenta con una Misión y Visión la institución?

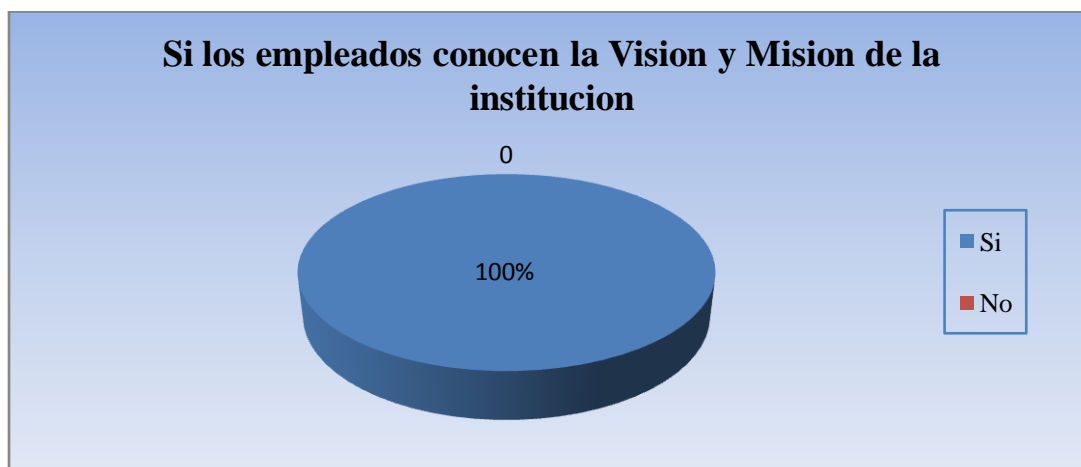
Objetivo: Determinar si los empleados conocen la Visión y Misión de la institución

Cuadro N° 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N°22



Análisis: el 100% de los empleados opinan que si es de su conocimiento la Visión y Misión de la institución.

Interpretaciones: En su totalidad los empleados conocen la Visión y Misión que persigue la institución donde laboran.

Pregunta N°23 ¿Conoce las estrategias que persigue la institución?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la estrategias que persigue la institución.

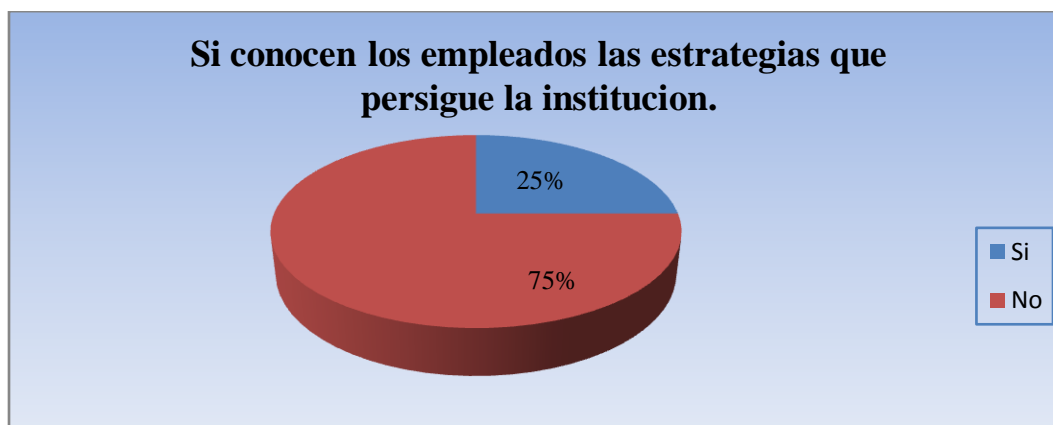
Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	25%
No	11	75%
Total	16	100%

Fuente

: Encuesta

Grafico N°23



Análisis: el 75% de los empleados no conocen las estrategias que persigue la institución, mientras un 25% opinan si conocer las estrategias.

Interpretación: La mayoría de los empleados consideran no conocer las estrategias de la institución debido a estar en niveles jerárquicos inferiores en la institución.

Pregunta N° 24 ¿Conoce las políticas administrativas de la institución?

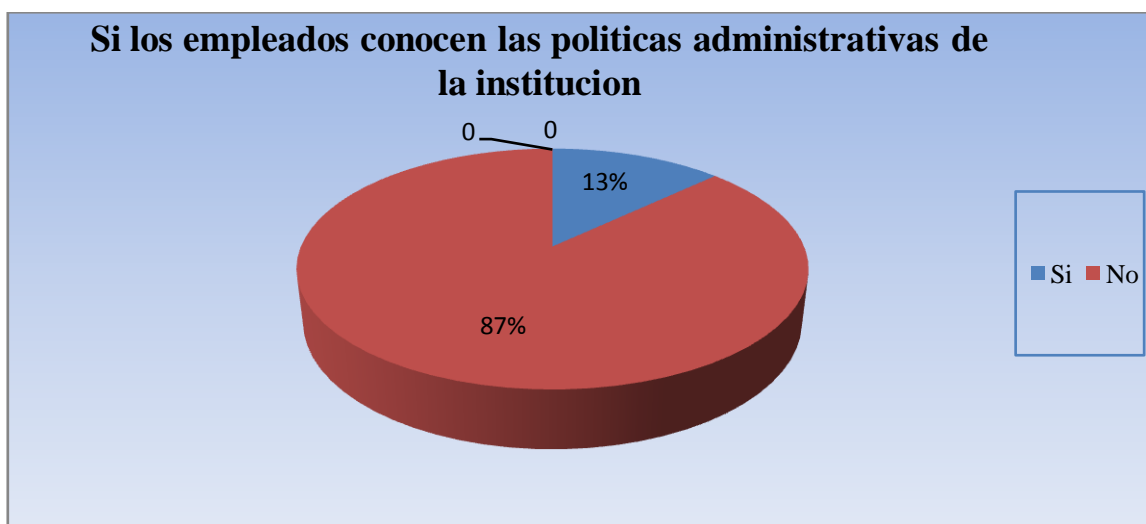
Objetivo: Determinar si los empleados conocen las políticas administrativas de la institución.

Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	14	87%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N°24



Análisis: el 87% de los empleados no conocen las políticas administrativas, mientras un 13% opina que si conoce las políticas administrativas.

Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran no conocer las políticas administrativas de la institución; debido que no son divulgadas en todo el personal.

Pregunta N° 25 ¿Considera usted que un plan de capacitación ayudara a mejorar el servicio a los usuarios?

Objetivo: Determinar si un plan de capacitación ayudara a mejorar el servicios a los usuarios.

Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta

Grafico N° 25



Análisis: El 100% de los empleados consideran que un Plan de Capacitación ayudara a mejorar los servicios a los usuarios.

Interpretación: La implementación de un Plan de Capacitación será una herramienta útil para aumentar el potencial de los empleados, como también permitirá brindar un servicio oportuno a los usuarios.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE
POLOROS.**

Pregunta No 1 ¿Cree necesario que los empleados deben recibir algún tipo de capacitación?

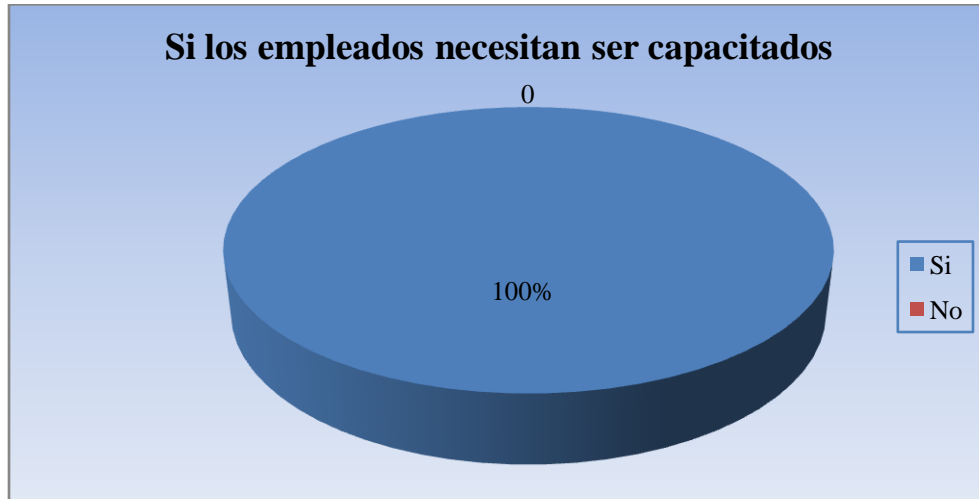
Objetivo: Conocer a través de la opinión de los usuarios si creen necesario que los empleados que elaboran en la institución deben recibir algún tipo de capacitación.

Cuadro No 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	267	100%
No	0	0%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 1



Análisis: De acuerdo al grafico anterior el 100% de los usuarios encuestados opinan que si es necesario que los empleados que elaboran en dicha alcaldía deben recibir algún tipo de capacitación.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada, contesto que es necesario algún tipo de capacitación para los empleados, logrando así una mejor prestación de servicios a los diferentes usuarios.

Pregunta No 2 ¿Si su respuesta anterior fue si, cuales beneficios obtendría?

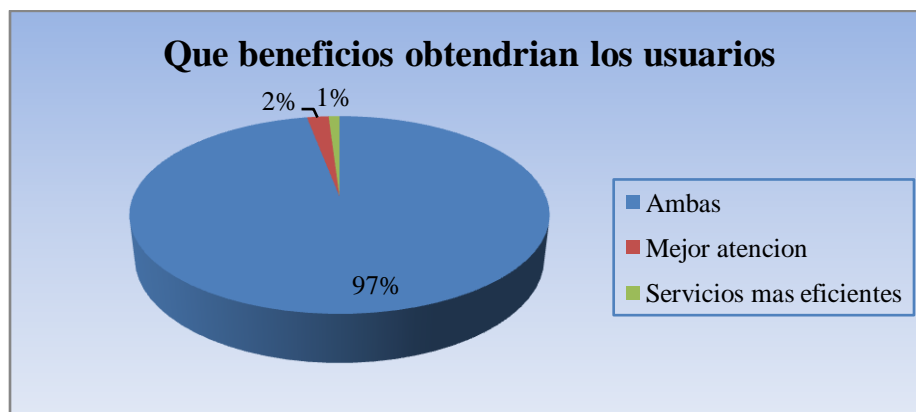
Objetivo: Identificar los beneficios que obtendría la población de Polorós, si el personal de la Alcaldía recibe algún tipo de capacitación.

Cuadro No 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejor atención	4	2%
Servicios más eficientes	3	1%
Ambas	260	97%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 2



Análisis: De acuerdo con la información obtenida el 97% de la población opino que a recibir capacitaciones los empleados se beneficiarían con Servicios más eficientes, mejor atención, un 2% de la población opino que se beneficiarían con Mejor atención, y 1% con servicios más eficientes.

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada, contesto que los beneficios que se obtienen son servicios más eficientes y una mejor atención a la población, si los empleados de la Alcaldía reciben capacitaciones.

Pregunta No 3 ¿Qué tipo de capacitación considera que se les deba brindar a los empleados?

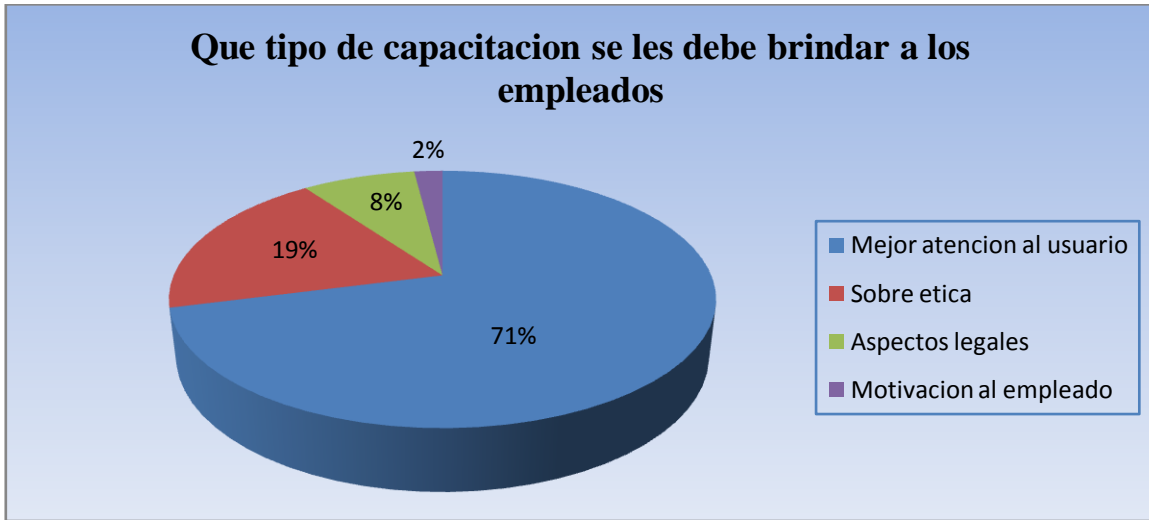
Objetivo: Conocer qué tipo de capacitación deben recibir los empleados de la alcaldía.

Cuadro No 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejor atención al usuario	190	71%
Motivación al empleado	5	2%
Liderazgo	0	0%
Sobre Ética	50	19%
Aspectos Legales	22	8%
Otros Especifique	0	0%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 3



Análisis: De acuerdo a la información recopilada de la población un 71% considera que el empleado debe capacitarse en mejor atención al usuario, 19% Sobre ética, 8% en aspectos legales y 2% sobre motivación.

Interpretación: El mayor porcentaje de la población encuestada, coinciden en que se deben capacitar al empleado en una mejor atención al usuario, ya que esta es una de las tareas que le corresponde a ellos y a la institución.

Pregunta No 4 ¿Considera que las actividades que se realizan son bien planificadas?

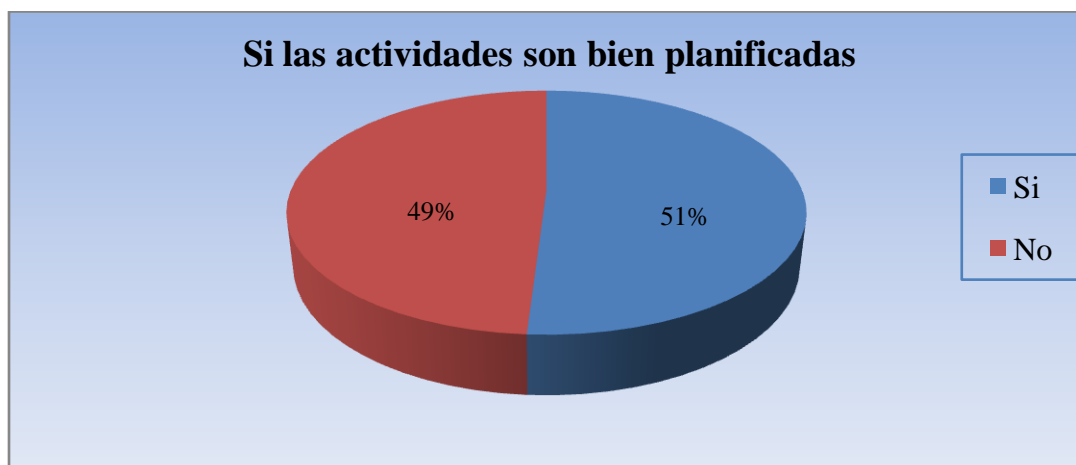
Objetivo: Conocer si las actividades que se realizan en la alcaldía son bien planificadas.

Cuadro No 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	135	51%
No	132	49%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 4



Análisis: Del total de las personas encuestadas el 51%, contesto que las actividades que se realizan son bien planificadas y el 49% contesto que no son bien planificadas.

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas opinaron que las actividades que realiza dicha institución para la comunidad son planificadas muy bien.

Pregunta No 5 ¿Considera que el desempeño de los empleados es el óptimo para el desarrollo de sus tareas?

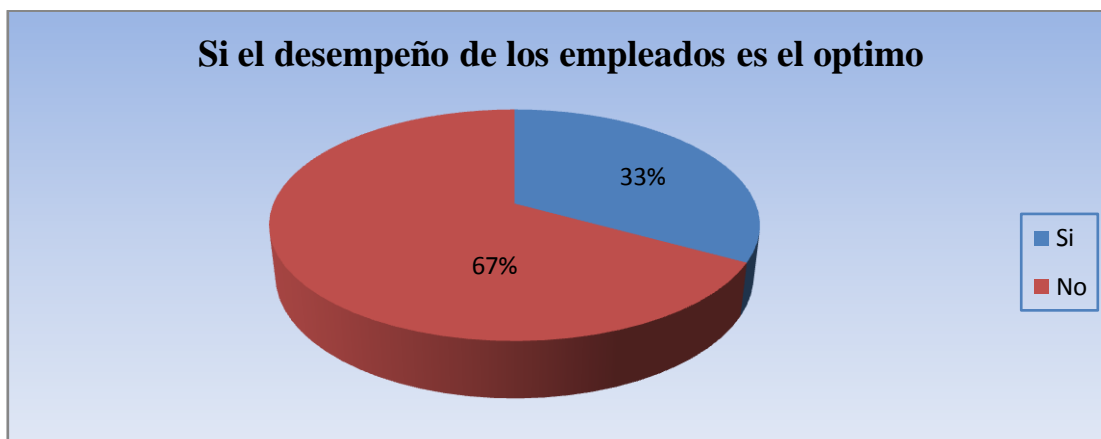
Objetivo: Comprobar si los empleados dan el cien por ciento en su trabajo para el desarrollo de sus tareas.

Cuadro No 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	33%
No	178	67%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 5



Análisis: Del total de la población encuestada, el 67% considera que el desempeño de la población no es el óptimo, 33% de la población considera que el desempeño de los empleados es el óptimo.

Interpretación: La mayor parte de la población coincide que los empleados no dan el máximo en la ejecución de sus tareas y que deben buscar estrategias que ayuden a solucionar estas deficiencias en el personal de la Alcaldía.

Pregunta No 6 ¿Cuando usted visita a la institución siente un ambiente de armonía entre el personal?

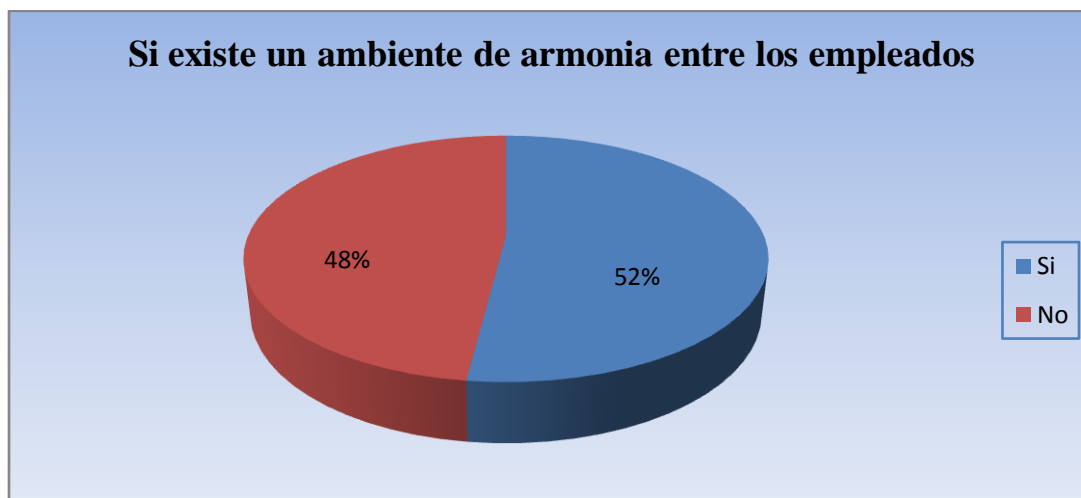
Objetivo: Conocer a través de la opinión de los usuarios si al momento de visitar la institución se siente un ambiente de armonía entre el personal.

Cuadro No 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	140	52%
No	127	48%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 7



Análisis: De acuerdo a la información recopilada de la población, el 52% respondió que si se siente un ambiente de armonía entre el personal mientras que el 48% respondió que no.

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico, el mayor porcentaje de los encuestados opina que no se siente un ambiente de armonía entre el personal que ahí elabora.

Pregunta No 7 ¿Cómo considera la comunicación que se da entre el empleado y usted?

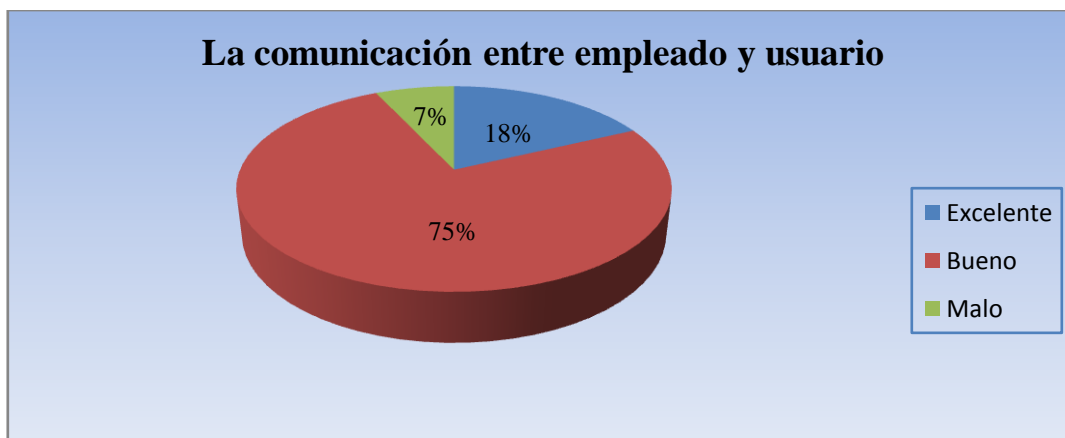
Objetivo: Verificar como se da la comunicación entre el empleado y el usuario.

Cuadro No 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	49	18%
Bueno	199	75%
Malo	19	7%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 7



Análisis: Según la encuesta realizada a los usuarios de la Alcaldía de Polorós manifiestan en un 18% que los servicios que brindan son excelentes, el 75% opinan que son muy buenos y el 7% opinan que son malos.

Interpretación: Esto demuestra que los usuarios en su mayoría opinan que los servicios que brinda la Alcaldía son buenos, pero que deben procurar llegar a ser excelentes.

Pregunta No 8 ¿Cree que los empleados se encuentran motivados en el puesto de trabajo?

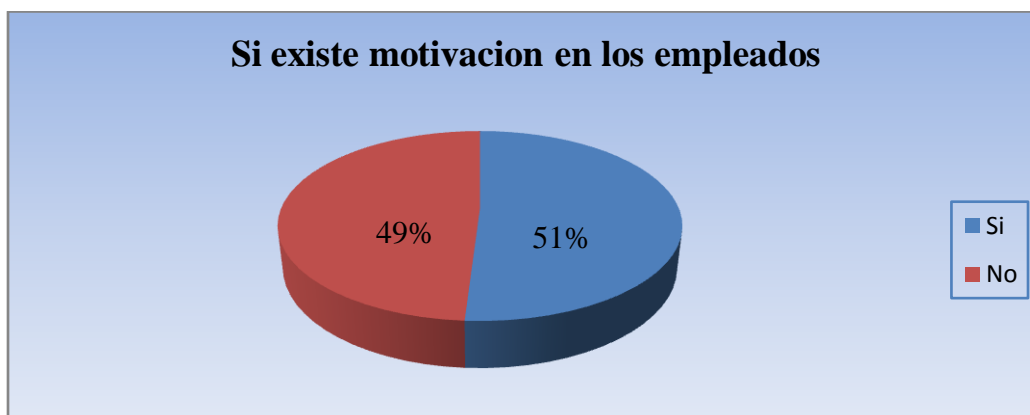
Objetivo: Identificar si los empleados se encuentran motivados en el puesto de trabajo.

Cuadro No 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	135	51%
No	132	49%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 8



Análisis: según los datos obtenidos el 51% de las personas encuestadas afirman que los empleados de la Alcaldía de Polorós se encuentran motivados en el puesto de trabajo, y el 49% respondió que no.

Interpretación: se concluye con los datos obtenidos de la encuesta que la mayoría de las personas que encuestadas creen que los empleados se encuentran motivados en su área de trabajo.

Pregunta No 9. ¿Consideran necesario, que se deba incentivar a los empleados para mejorar el desempeño en sus labores?

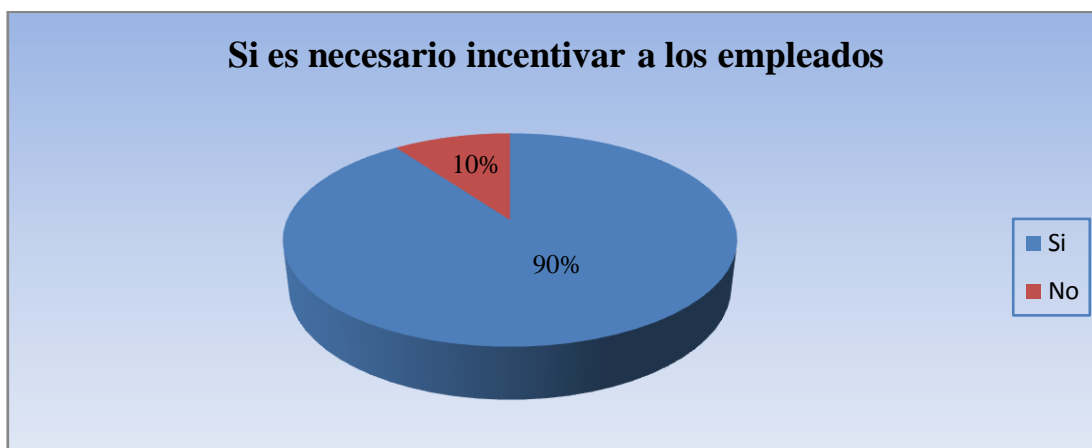
Objetivos: Conocer si se deba incentivar a los empleados para mejorar el desempeño en sus labores.

Cuadro No 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	240	90%
No	27	10%
Total	267	100%

Fuente: encuesta

Grafico No 9



Análisis: los datos proyectaron que el 90% de los empleados se deben incentivar para mejorar el desempeño de sus labores y el 10% consideran que no es necesario.

Interpretación: las personas que fueron encuestadas afirman que es necesario que los empleados de la alcaldía de Polorós necesitan incentivos para mejorar el desempeño en sus labores.

Pregunta No 10 ¿Qué tipos de incentivo cree que se les deba brindar?

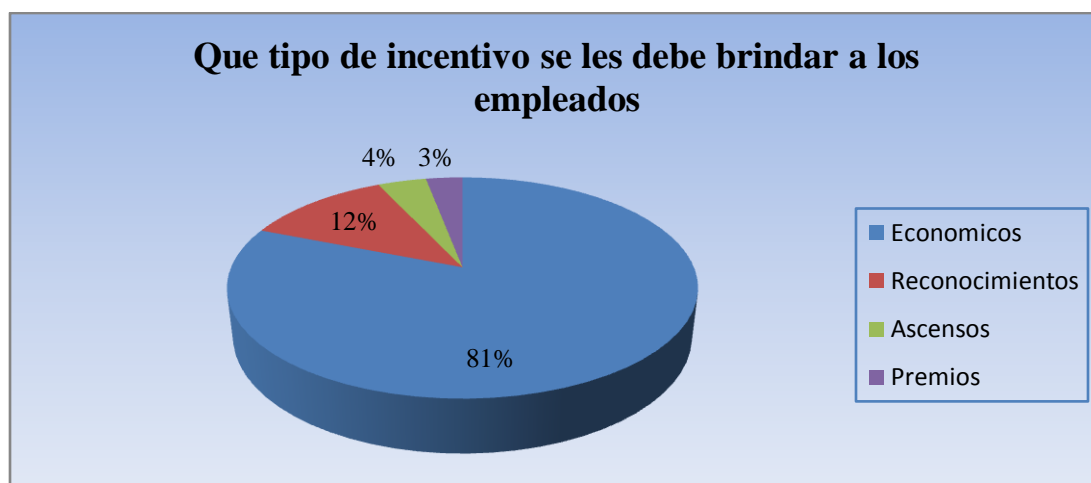
Objetivos: Conocer los tipos de incentivo que se les debe brindar a los empleados.

Cuadro No 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	215	81%
Reconocimientos	30	12%
Ascensos	12	4%
Premios	10	3%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 10



Análisis: según los datos obtenidos de la encuesta el 81% respondieron que los incentivos que se les debe brindar a los empleados son económicos, el 12% dijo que reconocimientos, el 4% respondió ascensos y el 10% respondió que sería mejor incentivarlos con premios.

Interpretación: la mayoría de las personas encuestadas respondieron que el mejor incentivo que se le debe brindar al empleado de la alcaldía de Polorós son los económicos.

Pregunta No 11 ¿Conoce los servicios que brinda la institución?

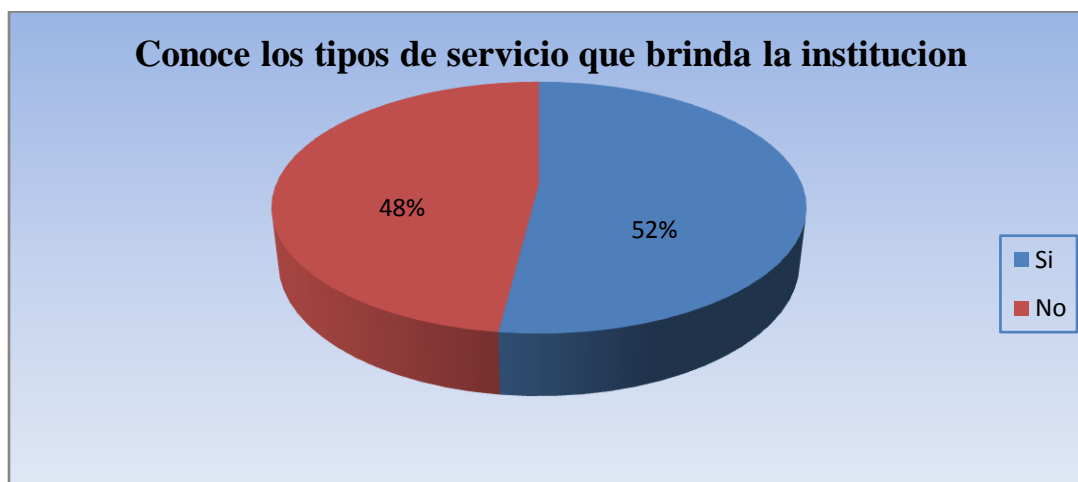
Objetivos: Identificar si los usuarios conocen los servicios que brinda la institución.

Cuadro No 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	139	52%
No	128	48%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 11



Análisis: de los 267 encuestados el 52% respondió que si conoce los servicios que brinda la institución y el 48% dijo que no está muy enterado.

Interpretación: se concluye de los datos anteriores que la mayor parte de las personas encuestadas sabe muy bien los servicios que brinda la alcaldía de Polorós.

Pregunta No 12 ¿Considera que los servicios que le brinda la institución son oportunos?

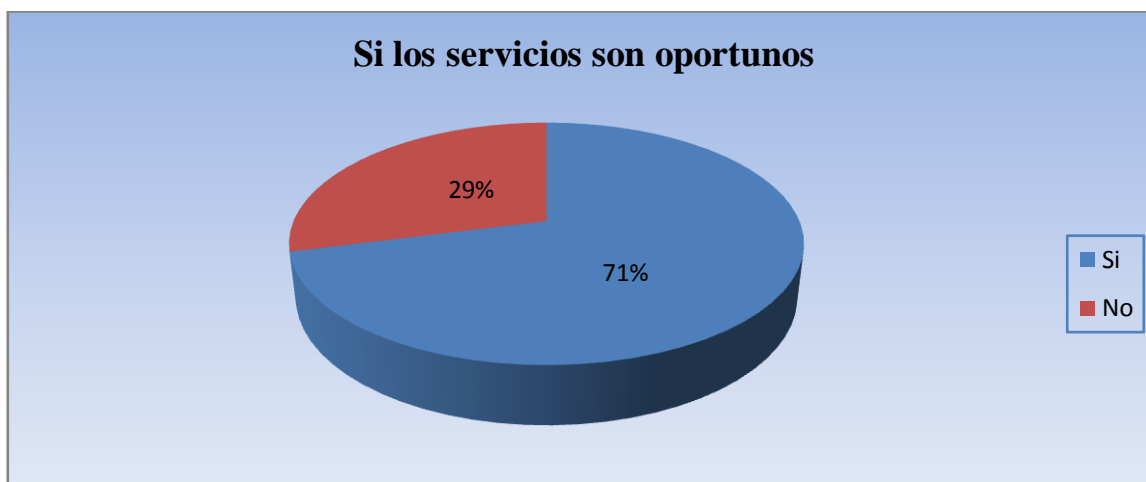
Objetivos: Identificar si los servicios que brinda la institución son oportunos.

Cuadro No 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	190	71%
No	77	29%
Total	267	100%

Fuente: encuesta

Grafico No 12



Análisis: los datos obtenidos demuestran que el 71% de las personas encuestadas respondieron que si consideran que los servicios que brinda la institución son oportunos y el 29% aseguran que no.

Interpretación: se concluye que la mayoría de personas consideran que los servicios que brinda la institución son oportunos.

Pregunta No 13 ¿Considera que el servicio que se le brinda en cada área de la institución es acorde a las necesidades de los usuarios?

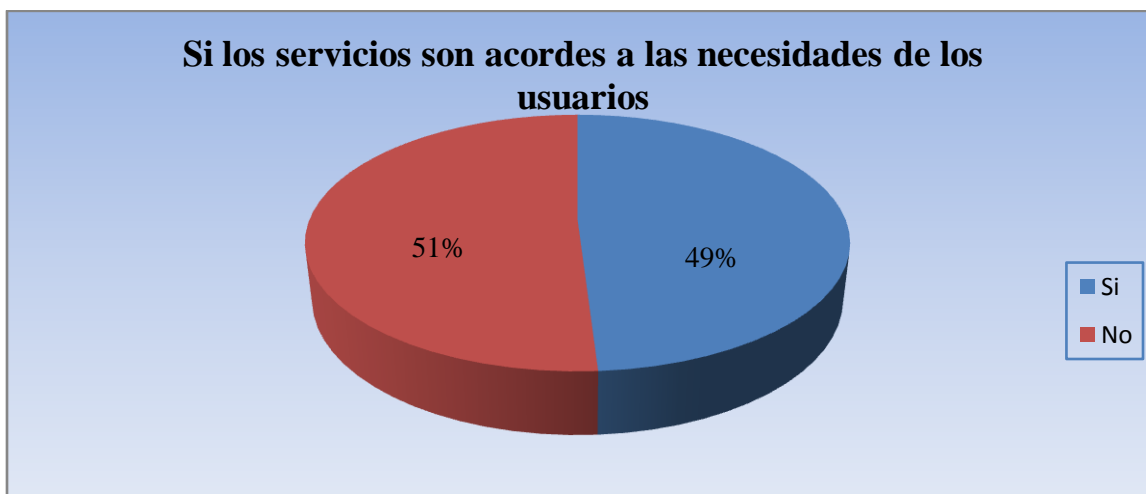
Objetivo: Conocer si el servicio que se le brinda en cada área de la institución son acordes a las necesidades de los usuarios.

Cuadro No 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	130	49%
No	137	51%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 13



Análisis: de las personas encuestadas el 51% respondieron que si consideran que el servicio que se brinda en cada área de la institución son acordes a las necesidades de los usuarios y el 49% contestaron que no.

Interpretación: la mayoría de las personas consideran que el servicio que brinda la institución son acorde a las necesidades de los usuarios.

Pregunta No 14 ¿Cómo considera usted la atención que le brindan los empleados de la institución?

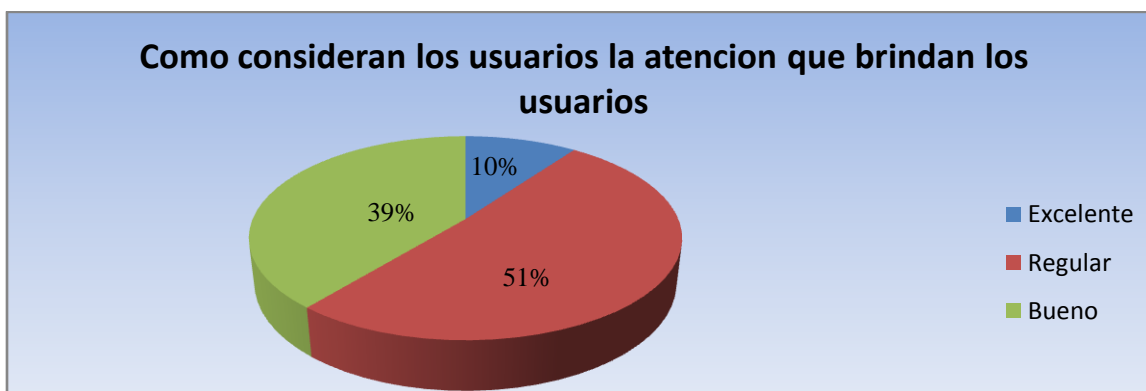
Objetivo: Conocer como consideran la atención que brindan los empleados de la institución.

Cuadro No 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	10%
Regular	135	51%
Bueno	105	39%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta

Grafico No 14



Análisis: de las 267 personas encuestadas el 51% respondió que la atención que brindan los empleados de la alcaldía de Polorós es regular; el 39% dijo que bueno y el 10% considera que es excelente.

Interpretación: se concluye que las personas encuestadas consideran que el servicio que brindan los empleados de la alcaldía de Polorós es buena.

Pregunta No 15 ¿Qué aspectos o actitudes considera usted que el empleado debería mejorar con respecto a la atención que se le brinda al usuario?

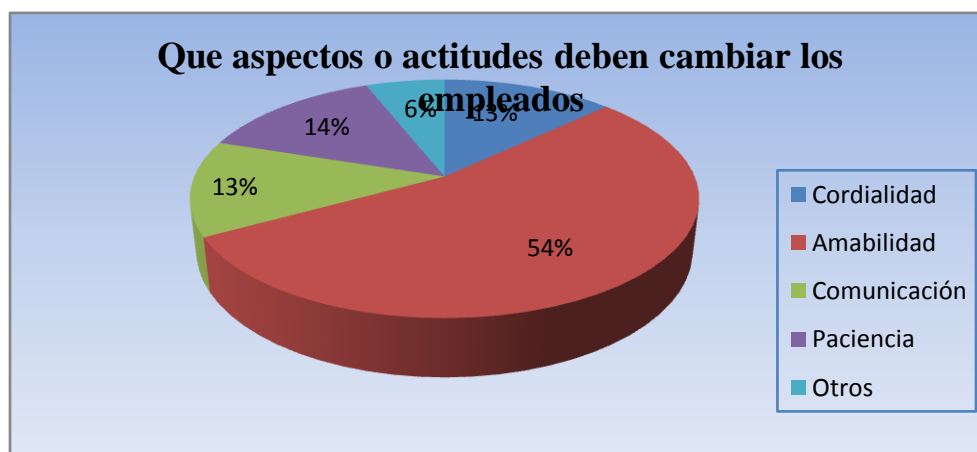
Objetivo: identificar los aspectos o actitudes que se considera el empleado debería mejorar con respecto a la atención que se le brinda al usuario.

Cuadro No 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cordialidad	35	13%
Amabilidad	145	54%
Comunicación	34	13%
Paciencia	38	14%
Otros	15	6%
Total	267	100%

Fuente: encuesta

Grafico No 15



Análisis: de los datos obtenidos el 54% de las personas considera que el aspecto que se debe mejorar con respecto a la atención es la amabilidad, seguidamente paciencia con un porcentaje de 14%; comunicación y cordialidad con un 13% respectivamente y 6% considera que otros.

Interpretación: se concluye que los aspectos que más consideran las personas que deben mejorar es la amabilidad en primer lugar, paciencia en segundo lugar.

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS.**

1. ¿Ha proporcionado algún tipo de capacitación a los empleados?

R/ Si.

2. ¿Si la respuesta anterior fue si, qué tipo de capacitación ha brindado a sus empleados?

R/ Mayormente en el área técnica correspondiente a cada área de trabajo.

3. ¿Qué empresa ha dado las capacitaciones?

R/ ISDEM, COMURES, INSAFORP.

4. Que aspecto considera que deberían mejorarse en la institución?

R/ Considero de gran importancia que se mantenga constantemente actualizado al personal de cambios o reformas en sus correspondientes aéreas de trabajo, tanto teóricas como técnicas y también en atención al usuario.

5. ¿Cuánto han gastado en capacitaciones?

R/ Realmente como institución de gobierno las instituciones mencionadas nos dan capacitaciones sin costo directo, ya que se tiene una cuota permanente de contribución para el apoyo que ellos nos brindan.

6. ¿Qué resultado esperarías obtener de los empleados a brindarle una capacitación?

R/ Un excelente desempeño en su trabajo y una atención eficiente y de máxima calidad en la atención a nuestros usuarios.

7. ¿Qué resultado ha obtenido a capacitar a los empleados?

R/ Mejorar los conocimientos en aéreas técnicas necesarias para el desarrollo de su trabajo.

- 8.** ¿En qué lugar se han impartido las capacitaciones?
R/ En diferentes lugares de La Unión, en raras ocasiones se han dado en la oficina.
- 9.** ¿En qué aspecto considera que deben recibir capacitaciones los empleados?
R/ En la debida atención al usuario, con exactitud, agilidad y eficiencia.
- 10.** ¿En qué horarios considera oportuno capacitar a los empleados?
R/ Es favorable que sea en los horarios de la tarde de 1 en adelante por la naturaleza de nuestros servicios.
- 11.** ¿En qué lugar considera conveniente capacitar a los empleados?
R/ En el salón de usos múltiples de la Municipalidad que estará disponible en septiembre de este año.
- 12.** ¿Cómo considera la comunicación que existe entre el personal?
R/ Bastante aceptable, aunque debería de haber mayor apertura de parte de ellos a la comunicación con los jefes inmediatos y mayor atención a las sugerencias.
- 13.** ¿Considera que el desempeño de los empleados es el óptimo para la realización de las actividades?
R/ Como toda institución de gobierno pienso que necesita mejorarse continuamente, puedo decir que actualmente es buena pero podría ser mejor.
- 14.** ¿Qué tipo de incentivos se las brindado a los empleados?
R/ Si se habla del aspecto monetario, definitivamente no se cuenta con disponibilidad económica para incentivar monetariamente a los empleados por la naturaleza de la institución que administramos.

15. Que tipos de motivación le han brindado al empleado?

R/ Tratamos de fomentar un ambiente de estimación y reconocimiento a la labor realizada con celebraciones de cumpleaños, días especiales como día de las madres, secretaria, empleados municipales, navidad y otras relacionadas.

16. ¿Cuenta con una misión y visión la Institución?

R/ Si.

17. ¿Cuenta con un Plan estratégico la institución?

R/ Si

18. ¿De qué instituciones recibe ayuda económica la institución?

R/ Gobierno Central.

19. ¿Qué servicios brinda la institución a los usuarios?

R/ En general una Alcaldía tiene bajo su responsabilidad una amplia variedad de servicios a la comunidad, desde servicios de agua potable, mantenimiento de caminos y muchos otros. Aunque al hablar de servicios brindados en la oficina, se extienden las certificaciones de documentos relacionados al Registro del Estado Familiar, algunos relacionados con el ganado, como cartas de Alcaldía.

20. ¿Académicamente el personal es el idóneo para desempeñar las funciones que el cargo requiere?

R/ Si, realmente los vacios que se pueden encontrar en cuestiones académicas se solventan con la amplia experiencia del área en el que se desarrolla, aunque siempre hay algunas excepciones en cuanto al desempeño del trabajo.

21. ¿Considera que un Plan de capacitación ayudaría a reformar el potencial de los empleados?

R/ Si, definitivamente sería necesario y de mucho beneficio.

22. Considera que un Plan de Capacitación ayudaría a brindar un mejor servicio a los usuarios?

R/ Si, ayudaría aunque hay actitudes y aspectos que necesitan mucho más que capacitación bastante voluntad y vocación de servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

- ✓ Obtenidos los resultados de las encuestas se puede determinar que los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós, han recibidos capacitaciones que estén en relación de mejora de trabajo que sin duda a ayudado a mejor su potencial, también se puede determinar que las capacitaciones no son constantes, y con poco seguimiento a las metas propuestas.
- ✓ En cuanto a las capacitaciones que han recibidos los empleados les ha permitido obtener mayores conocimientos en programas. En su totalidad los empleados opinan que les gustaría recibir capacitaciones con respecto a mejorar el servicio a los usuarios; en cuanto al lugar de impartir las capacitaciones hay igual preferencia en cuanto a los locales internos como externos, con lo que horarios se refiere la mayor parte de los empleados prefieren de 8:00 am a 12:00 pm. En cambio el gerente de Recursos Humanos considera conveniente que las capacitaciones se deben impartir en los horarios de 1:00 pm a 4:00 pm, el lugar conveniente el salón de usos múltiples de la Municipalidad que estará disponible en los meses próximos por la naturaleza de los servicios que brinda la institución.
- ✓ El desempeño de los empleados en gran parte ha sido reforzado por iniciativa propia, considerando así que su desempeño es el optimo para la realización de las actividades, se puede determinar que el personal no reciben incentivos por los logros obtenidos, consideran que los incentivos de preferencias serian económicos, reconocimientos. Además opinan que existe un buen ambiente laboral y que un Plan de Capacitación seria de mucha retroalimentación para desempeñar eficientes sus actividades y brindar un mejor servicio a los usuarios.
- ✓ El gerente de Recursos Humanos relata que a los empleados se les brindado capacitación en las aéreas técnicas correspondiente a las actividades de trabajo,

impartidos por instituciones como: ISDEM, COMURES Y INSAFORP. Las cuales proporcionan este tipo de servicio debido que se les contribuye una cuota permanente. Los aspectos que considera que se deben mejorar en las técnicas de trabajo, atención al usuario, los resultados que ha obtenido al capacitar al personal; mejor conocimiento en los aspectos técnico de lo que su trabajo requiere. La comunicación que existe es aceptable pero que se debe mejorar entre jefe y subordinado, a igual el desempeño de los empleados se debe mejorar y a lo que incentivo se refiere la institución no brinda incentivos; se trata motivar al personal como celebrando los días especiales como: cumpleaños, día de la madre, secretaria y celebraciones navideñas. Además la institución cuenta con Plan estratégico definido y que un Plan de capacitación contribuirá a reformar el potencial de los empleados; brindando servicios eficientes a los usuarios.

- ✓ Al realizar el análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los usuarios del Municipio de Polorós, se logro observar que los usuarios opinan que los empleados que laboran en la Alcaldía de Polorós necesitan ser capacitados como prioridad inmediata sobre atención al usuario, como también en aspecto éticos y así la institución brindaría servicios eficientes y sus actividades serán ejecutas con transparencia.
- ✓ Se determina mediante la opinión de los usuarios que los servicios que brinda la institución no son oportunos, además la atención es regular. Considerando que la actitud a mejorar es la amabilidad.
- ✓ Según los usuarios no hay motivación por parte de los clientes, ya que no atienden con amabilidad.

Recomendaciones.

- ✓ Se recomienda capacitar al personal constantemente, proporcionando un seguimiento oportuno a los módulos de capacitación impartido para desarrollar nuevas habilidades y destrezas.
- ✓ Se recomienda capacitar al personal en cuanto a la atención del usuario, desarrollando la capacitación en locales internos si la institución cuenta con las instalaciones; en cuanto a los horarios impartir las capacitaciones de tal manera que no obstaculicen el funcionamiento necesario de la institución.
- ✓ Se recomienda incentivar al personal para promover la sana competencia entre el personal. Se le recomienda a la institución que establezca un sistema de incentivos monetarios o no monetarios. Y mantener los tipos de rituales que la institución realiza.
- ✓ Se le recomienda a la Alcaldía Municipal de Polorós que realice constantemente capacitaciones al personal en cuanto a atención al usuario y aspectos éticos, y así proyectar una buena imagen en cuanto las actividades que realicen para que sean de aceptación por parte del usuario.
- ✓ Mejorar la comunicación que existe entre jefe y subordinado, para mantener un clima laboral aceptable. A operar de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución.
- ✓ Capacitar constantemente al personal para reforzar los conocimientos en cuanto los servicios que brinda la institución, como en actitudes como amabilidad; así satisfacer las necesidades de los usuarios.

- ✓ Establecer un mecanismo de evaluación de desempeño que permita de mejor manera medir los resultados del personal, darle a conocer los resultados constantemente.

- ✓ Se recomienda realizar un programa de motivación para que los empleados mejoren su trabajo.

CAPITULO V
PROPUESTA

MARCO ESTRATEGICO

Misión.

Somos una institución que brindamos servicio municipal de excelente calidad dentro de una administración transparente, incluyente y equitativa que promueve la participación ciudadana, en busca del desarrollo integral de sus habitantes.

Visión.

Ser un municipio modelo en desarrollo local, con servicios e infraestructura básica necesaria, fuente de trabajo, organizado con participación ciudadana y buenas condiciones ambientales que permitan un desarrollo sostenible de las comunidades y aseguren una mejor calidad de vida de sus habitantes.

1. PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS.

1.1 Ética de Funcionarios y Empleados.

- a) Honestidad: demanda actuar de modo tal que siempre se toma en consideración el interés colectivo y no el particular, evitando todo provecho personal obtenido por sí mismo o por motivos religiosos, políticos o posición social o económica.
- b) Responsabilidad: disposición y diligencia en el cumplimiento de actos de servicios, función o tareas encomendadas, disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de la conducta pública sin excusa alguna.
- c) Solidaridad: todos los funcionarios y empleados están comprometidos a actuar de manera integrada, haciendo propia, las causas, intereses y responsabilidades de otros, lo que implica asumir y compartir beneficios y riesgos.
- d) Justicia: tratar en forma y circunstancia similar según le corresponde como seres humanos.

- e) Equidad: atender a las personas que demanden o soliciten servicios municipales sin ningún tipo de preferencia políticas, religiosas, posición social o económica, tomando en consideración la igualdad de oportunidades y derechos.

1.2 Ética con la Institución.

- a) Lealtad: sentirse comprometido a actuar de manera íntegra considerando como propio lo actuado con la institución.
- b) Dignidad: respeto expresado a través de acciones que no perturben o destruyan a los demás.
- c) Calidad de la Información: asegurar que la información que se genere sea veraz, confiable y oportuna.
- d) Disciplina: estricto cumplimiento a las normas y procedimientos administrativos, atendiendo con cortesía las peticiones, demandas, quejas y reclamos de los contribuyentes, así como proporcionar respuesta oportuna a los usuarios que lo demanden.
- e) Respeto: en toda acción e intención, en todo fin o medio, trata siempre a ti mismo y a los demás con el respeto que le corresponde por su dignidad y valor como persona.
- f) Confidencialidad: no divulgar información que por su naturaleza merecen reserva, ni utilizarla para fines distintos a los institucionales.

1.3 Ética con la Prestación de los Servicios Públicos Municipales.

- a) Transparencia: exige el cumplimiento de los deberes y obligaciones asignados y aceptados de común acuerdo con la municipalidad y los ciudadanos.
- b) Eficacia: aplicar los conocimientos y experiencias de la mejor manera posible para lograr que los fines y propósitos de la municipalidad se cumplan con óptima calidad, en forma oportuna y al menor costo.

- c) Eficiencia: todo funcionario y empleado de esta municipalidad debe racionalizar el uso de los recursos, para alcanzar los objetivos de la institución.

2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

5.1 Desarrollo Institucional.

- Construir una gestión técnicamente eficiente con servidores públicos idóneos y la promoción de procesos de capacitación sostenidos, socialmente participativa respondiendo oportunamente a las necesidades de la ciudadanía y las relaciones interinstitucionales.
- Implementar una gestión municipal transparente e institucionalizada que responda a las necesidades sociales con una cultura democrática en el ejercicio pleno de la ciudadanía para hombres y mujeres.
- Promover y desarrollar las capacidades individuales y colectivas de los ciudadanos para aportar al desarrollo del pueblo, creando espacios de fomento y canalización de propuestas innovadoras y emprendimientos empresariales competitivos.

5.2 Desarrollo Económico y Financiero.

- Generar condiciones de empleo para tener trabajo, apoyando a las instituciones públicas y privadas, articulando la economía local y regional con cadenas productivas. Y con participación de los actores económicos y funcionales e incrementar la capacidad financiera de la municipalidad, mejorando los mecanismos de captación de recursos y racionalizando el gasto.

5.3 Desarrollo Humano y Cultura.

- Generar políticas públicas municipales para mejorar los servicios de educación y salud dirigidas a la prevención y la construcción de nuevos hábitos en la población.
- Mejorar la prestación de los servicios sociales a la población particularmente los referidos al deporte, adulto mayor, discapacitados, mujer y juventud.

- Promover las manifestaciones artísticas culturales con participación de las organizaciones sociales activas.

5.4 Desarrollo Territorial y Medio Ambiente.

- Mejorar las condiciones de saneamiento básico, del medio ambiente implementando soluciones de bajo costo y alta efectividad, en la modalidad de cogestión comunal.
- Mejorar la infraestructura física de la ciudad y el municipio en cuanto a la red vial, equipamientos colectivos y espacios públicos.
- Mejorar la calidad de medio ambiente, preservando el uso racional y sostenible de los recursos naturales.

3. POLÍTICAS.

1. Apoyar, asistir y recomendar a las municipalidades del país, técnicas administrativas, programas de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales, que permitan a la administración local alcanzar los mejores niveles de eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los gobiernos locales.
2. Fortalecer a los gobiernos locales en las áreas de desarrollo de procesos metodológicos, en el área ambiental, informática, inversión y uso de los recursos del Fondo para el
3. Desarrollo Económico y Social de los Municipios, administración financiera municipal, administración tributaria municipal, gestión de servicios municipales, organización, asistencia jurídica, cooperación intermunicipal, planificación municipal y participación ciudadana, contrataciones y adquisiciones, contabilidad gubernamental y otras.

4. Establecer enlace con el Ministerio de Hacienda para trasladar el aporte anual otorgado por el Estado a las 262 municipalidades del país, de conformidad a lo establecido en la Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios.
5. Servir de garante a las municipalidades, para que éstas puedan ampliar su capacidad de inversión.
6. Proporcionar financiamiento de forma ágil y oportuna a las municipalidades, para que adquieran maquinaria y equipo y desarrollen obras de infraestructura, así como también establecer mecanismos que permitan el abastecimiento oportuno de especies municipales necesarias para percibir, garantizar sus ingresos y fortalecer sus mecanismos de control interno.

CUADRO RESUMEN

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee misión y visión por escrito. ✓ Posee objetivos estratégicos. ✓ Cuenta con estrategias, políticas, manuales, reglamento. ✓ Cuenta con Organigrama. <p style="text-align: center;"><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recurso Humano calificado. ✓ Fidelidad del personal. ✓ Buen ambiente laboral ✓ Personal con experiencia <p><u>Financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto de gobierno aceptable. ✓ Endeudamiento aceptable. <p><u>Tecnológico</u></p>	<p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena organización en áreas de trabajo. <p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de un Plan de Capacitación. ✓ Desarrollo de carrera profesional ✓ Rotación de puestos <p><u>Financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo de organizaciones no Gubernamentales <p><u>Tecnológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de más equipos y maquinaria modernos. <p><u>Infraestructura</u></p>	<p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Áreas no muy bien organizadas. <p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones no constantes. ✓ Falta de un programa de incentivo y recompensas ✓ Deficiente comunicación entre jefes y subordinados ✓ No cuenta con un Departamento de Recursos Humanos <p><u>Financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación 	<p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reformas en los códigos municipales <p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inserción del personal a otras organizaciones ✓ Ingreso de personal capacitado para cargos determinados <p><u>Financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción en el presupuesto de gobierno central <p><u>Tecnológico</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee equipo moderno. ✓ Posee sistemas informáticos actualizados. ✓ Cuenta con maquinaria adecuada. <p><u>Servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentas con servicios necesarios. <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunidades Organizadas. ✓ Disponibilidad de comunidades en contraparte en mano de obra. <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo de la población al gobierno local 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura con amplias instalaciones. <p><u>Servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios más eficientes. <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar la buena organización de las comunidades. ✓ Presentar necesidades locales ante cooperantes. ✓ Acelerado incremento poblacional <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuidad del gobierno local. 	<p>inadecuada de los recursos financieros.</p> <p><u>Tecnológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistencia en cambios tecnológicos. <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Local no adecuado. <p><u>Servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos en los servicios municipales ✓ No hay amabilidad con el usuario ✓ Mala atención al usuario <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferente Gobierno local con el central 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos en equipo y maquinaria moderna. <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desastres naturales <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos índice de delincuencia. <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio en el gobierno local. ✓ Privatización en los servicios.
---	--	---	--

A continuación se presenta el análisis de las fuerzas externas y internas correspondiente al diagnóstico administrativo de la Alcaldía Municipal de Polorós.

Fortalezas: Es la identificación de los principales factores propios de la institución, que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. En lo administrativo la institución cuenta con un Plan Estratégico definido, el cual consta de una misión y visión, objetivos, un diagnóstico territorial y sus políticas etc. Además la institución cuenta con manuales y reglamentos internos, son aspectos primordiales para realizar una administración acorde a las metas de la institución.

En cuanto al Recurso Humano la Alcaldía Municipal de Polorós posee personal calificado en la alta gerencia, de acuerdo al perfil que el puesto requiere. Cuenta con un clima organizacional apropiado, personal con experiencia que permite realizar las actividades con eficiencia. En el área Financiera el presupuesto del gobierno central es aceptable para poner en marcha las actividades y obras que la institución pronostica, lo que permite contar con un endeudamiento adecuado. La Tecnología es una herramienta esencial en la actualidad por lo tanto la institución cuenta con equipos y maquinaria modernos, sistemas informáticos actualizados que permiten realizar más eficaz las actividades. Pero con el paso del tiempo la tecnología tiene grandes avances por tanto no es recomendable descuidar dicho factor.

En cuanto al área de Servicios esta cuenta con todo lo necesario para poder servirle a la comunidad. En lo Social cuenta con la mayoría de las comunidades organizadas mediante ADESCO, y con la disponibilidad de mano de obra de los habitantes para ejecución de obras. Lo que permite una rapidez en la ejecución de proyectos sociales. En cuanto a lo Político posee la fidelidad de los habitantes hacia el partido político gobernante lo que beneficia la continuidad del gobierno local.

Oportunidades: Son factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

El área Administrativa consiste en la reorganización de las áreas de trabajo lo que le permitirá realizar las actividades con mayor eficiencia. En cuanto al Recursos Humano requiere una implementación de un Plan de capacitación que permitirá reforzar el potencial del personal contribuyendo así a la institución realizar sus actividades de manera oportuna y eficaz. El desarrollo de carrera profesional para el personal sería una oportunidad de crecimiento en el ámbito profesional que sin duda la institución sería beneficiada a contar con personal altamente calificado. La rotación de puesto le permitirá al personal conocer las diferentes funciones que cada puesto requiere obteniendo un conocimiento general del funcionamiento de la organización.

En el área *Financiera* se debe establecer alianzas estratégicas con instituciones no gubernamentales ya que será de apoyo fundamental en la ejecución de proyectos sociales que beneficiara la población en general. En lo *Tecnológico* la obtención de equipo moderno ocasionaría un costo de adquisición para la institución pero en el largo periodo reduciría gasto de mantenimiento a su vez sería una oportunidad para realizar eficiente las actividades. En la *Infraestructura* la obtención de amplios locales permitirá organizar de manera sincronizadas las áreas de trabajo permitiendo un buen clima organizacional y brindar servicios a los usuarios acordes a sus expectativas.

En cuanto a los *Servicios* la institución debe proporcionarlos de manera eficiente lo cual le permitirá proyectar una mejor imagen ante sus ciudadanos. En lo *Social* la organización de las comunidades tales como las ADESCO permitirán a la institución conocer las necesidades más prioritarias de cada comunidad y así formular proyectos que satisfaga dichas situaciones. Presentar las necesidades ante instituciones gubernamentales y no gubernamentales será una manera de obtener más recursos para ejecutar obras sociales. El incremento de la población demandara más servicios lo que será una oportunidad de pedirle un aumento del presupuesto al gobierno central obteniendo más recursos económicos. En la *Política* el seguimiento del gobierno local le permitirá a la institución darle la continuidad a las obras por ejecutar.

Amenazas: Son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

En cuanto a lo *Administrativo* las reformas en los reglamentos por los cuales se rigen las municipalidades podrían perjudicar el funcionamiento de la institución debido que los cambios podrían ser contras hacia las políticas de la institución. En cuanto al *Recurso Humano* la forma en que las otras organizaciones captan nuestro personal calificado significa que los empleados se encuentran desmotivados, con poca proyección de carrera, significando una amenaza para la institución debido que disminuiría su fuerza laboral calificada. El ingreso de personal joven calificado será una amenaza para el personal actual debido que cuentan con un nivel de estudio superior con mucha visión de crecer dentro de la organización.

En el área *Financiera* la reducción del presupuesto por parte del gobierno central, provocaría ajustar los gastos de operación causando una reducción en las obras a ejecutar. En lo *Tecnológico* el alto costo de la maquinaria y equipo moderno es uno de los obstáculos para la adquisición de dichos equipos además aumentaría los egresos de la institución. En cuanto a la *Infraestructura* la presencia casi inevitable de los desastres naturales son una amenaza para la infraestructura de la institución, el deterioro provocaría gastos extras.

En lo *Social* los altos índices delincuenciales provocados por agrupaciones ilícitas privan la paz y libertad de la población. Lo cual obligan a las entidades gubernamentales y no gubernamentales a distribuir más presupuesto a la partida de seguridad. En lo *Político* el cambio del gobierno local es aspecto inevitable por parte de la institución debido que es la población la cual elige el gobierno municipal, la continua del gobierno local seria de beneficio para los partidarios políticos. La privatización de ciertos servicios que son concesionados pero que son parte de la municipalidad genera un descontento por parte de los usuarios debido que en la mayoría de los casos el costo de estos incrementan.

Debilidades: Es la identificación de los principales factores de la institución, que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.

En cuanto a lo *Administrativo* la desorganización de las áreas de trabajo, permiten retrasos en las actividades, además provoca un desagradable clima organizacional por lo tanto es factor que se debe considerar como una prioridad a subsanar. En el *Recurso Humano* la falta de un Plan de Capacitación es un recurso indispensable en una organización para fomentar el potencial del personal. Como la falta de un programa de incentivo y recompensas permite la desmotivación del personal. Una comunicación deficiente entre jefe y subordinados crea un ambiente de temor y desconfianza entre el personal. La ausencia de un departamento de recursos humanos es preocupante en una institución debida que una de las áreas de mayor atención en toda institución.

En lo *Financiero* la inadecuada asignación de los recursos financieros obstaculiza el de solventar las necesidades prioritarias. Tecnológico: La resistencia a los cambios tecnológico contribuye a realizar las actividades de manera rutinarias y deficientes. En cuanto a la *Infraestructura* la falta de locales adecuados crea un ambiente de incomodidad por parte del personal y usuarios.

En cuanto al *Servicio* los incrementos en las tasas municipales crean un descontento en los usuarios, buscando responsabilidades en la administración; como la mala amabilidad y poca atención hacia los usuarios permite muchas quejas por parte de los usuarios. En lo *Político* el no pertenecer el gobierno local a la misma partido político del gobierno central genera una deficiente comunicación y pocas alianzas estratégicas.

**Programa de Incentivos de la Alcaldía
Municipal de Poloros.**

INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Poloros como Entidad Pública tiene el propósito de mejorar el nivel de satisfacción y generar un buen ambiente laboral para premiar y por ende lograr un cambio de actitud en los empleados de la entidad.

Es por eso que se realiza un Programa de Incentivos que contiene los propósitos en el cual se detallan las premiaciones y reconocimientos de los logros de los empleados, también cuenta con una misión, visión y objetivos el cual dirigirá el rumbo del Programa de Incentivo.

También cuenta con los incentivos que se podrán en práctica para motivar a los empleados a mejorar sus labores dentro de la Institución y el presupuesto en el cual se detallan los gastos que este tendrá.

PROGRAMA DE INCENTIVOS

El Programa de Incentivos de la Alcaldía de Poloros se enmarca dentro del Plan de Capacitación y pretende otorgar reconocimiento por el buen desempeño laboral, propiciando así una cultura de trabajo orientada hacia la calidad y productividad bajo el esquema de mayor compromiso para con los objetivos de la Institución.

Identificación del Problema

En cumplimiento de sus funciones laborales los funcionarios de la Institución adolece de una serie de Incentivos que les permitan ejecutar con compromiso y pertenencia sus diferentes tareas. Lo anterior se pudo corroborar mediante la realización de una entrevista y un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas que se ejecuto un amplio número de empleados, lo cual dio origen a la formulación del Programa de Incentivos.

Propósitos

Mejorar el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía de Poloros a través de la premiación y reconocimiento de sus logros, habilidades y cualidades tanto personales como grupales (Equipos de Trabajo), tendiente a fortalecer la cultura de atención al usuario y la generación y mantenimiento de ambientes de trabajo productivo que redunden en un mejor clima laboral en la Institución.

MISION

Promover y ejecutar acciones de Incentivos en los diferentes Niveles para motivar a los empleados e incorporarles los valores institucionales de compañerismo, trabajo en equipo, calidad de atención al público y disposición permanente de encontrar soluciones a los problemas cotidianos de cada dependencia.

VISION

Que el Plan de Incentivos y de Estímulos se posicione como un instrumento que permita reconocer desempeño laboral de los empleados más comprometidos para con el alcance de las metas y logros trazados de la institución.

Objetivos Institucionales

Objetivo General

Incrementar el reconocimiento a los servidores público por los resultados y logros en su Gestión y por su buena actitud hacia el trabajo en la Alcaldía de Poloros.

Objetivos Específicos

- ✓ Cubrir la totalidad de los empleados de la Alcaldía de Poloros.
- ✓ Generar estados afectivos positivos y condiciones de trabajo armónica que influyan en el rendimiento laboral de la Institución.
- ✓ Motivar a los empleados en el compromiso con la realización de un trabajo a conciencia y útil a la Institución.
- ✓ Contribuir con el mejoramiento de la capacidad productiva de la Alcaldía de Poloros, premiando los logros de los empleados.

Ubicación

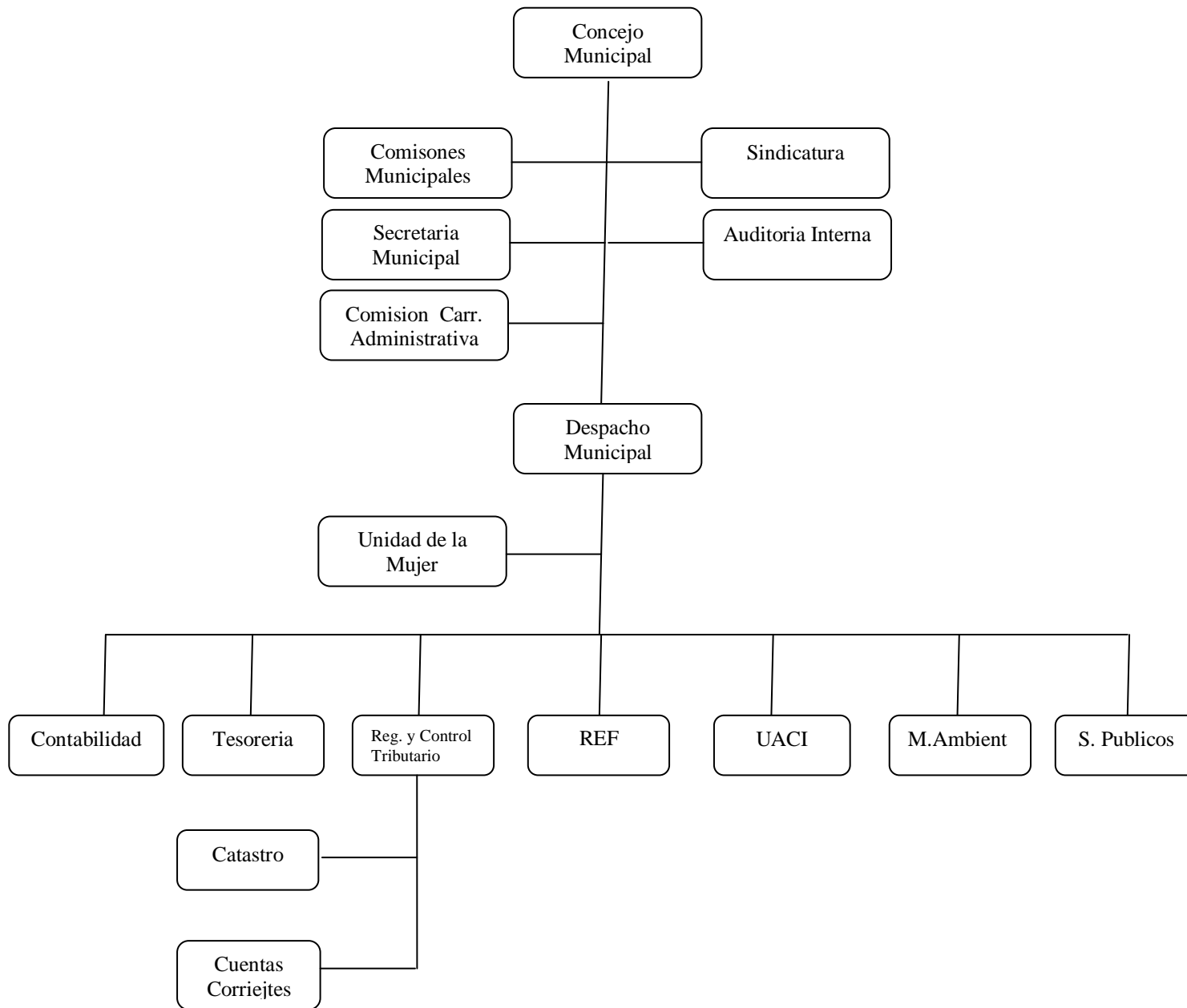
La localización física donde se desarrollara la mayor parte del Plan de Incentivos será en la medida de lo posible en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Poloros, ubicada en Barrio el centro, calle principal, frente a la Plaza Municipal.

Políticas

- ✓ El reconocimiento de la Alcaldía de Poloros prestará los servicios de inversión a los clientes con honestidad, imparcialidad y profesionalidad, buscando el mejor interés de sus clientes.
- ✓ La indicación de que la Alcaldía de Poloros proporcionará de forma transparente la información necesaria relativa a los incentivos cobrados de terceros, y con carácter previo a la prestación de los servicios.

Beneficiarios

Los beneficiarios del presente Programa de Incentivos son todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Poloros compuesta por 16 empleados distribuidos conforme a Organigrama.



Fases y Prioridades

El Programa de Incentivos se ha de ejecutar a lo largo del año en la medida de lo posible, pero a sabiendas de que se busca premiar los logros y metas trazadas y alcanzadas desde un principio por los diferentes Funcionarios y Equipos de Trabajo, su mayor parte de ejecución se realizara en el último trimestre del año, previo estudio por parte del encargado de la Administración de dicha Institución a través de la Evaluación del Desempeño.

El personal a premiar será escogido de manera Individual y por Equipos, aquellos que sean escogidos de manera individual lo serán mediante la obtención del máximo puntaje en las pruebas de Evaluación del Desempeño.

Los ítems que han de ser utilizados para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de los diferentes trabajos en Equipos serán:

- Consecución de los Objetivos Propuestos.
- Atención al Público.
- Soporte Teórico y Metodológico del trabajo a evaluar.
- Funcionamiento como Equipo de Trabajo.

Los Incentivos a tener en cuenta son:

· De tipo financiero: Reconocimiento Económico de \$50 adicionales al sueldo de manera trimestral, el cual se asignará a los mejores empleados que se organicen en la Institución.

· No financieros:

- ✓ Escogencia del empleado del año por Nivel Jerárquico, al cual se le dará una Mención Honorífica, con cargo a su hoja de vida y dos días de permiso con pago.

- ✓ Días compensatorios por laborar los fines de semana (siempre que el trabajo sea convocado por el Jefe Inmediato y el participe de dicho trabajo).
- ✓ Comisiones para desempeñar otros cargos.
- ✓ Oportunidades de Estudios
- ✓ Publicación de trabajos en Medios de Circulación Nacional.
- ✓ Descuento supermercados (se otorgara el 25% de descuento en compras en Súper Selectos mayores de \$50)
- ✓ Descuentos Hospitalarios. (se proporcionara el 10% de descuento en medicinas o consultas).

Presupuesto

El presupuesto con que cuenta la Alcaldía de Poloros para la implementación del Programa de Incentivos trimestral será por valor de \$200 aproximado.

El cual se detalla en el siguiente cuadro:

Descripción	Costo
Financieros	
Reconocimiento Económico Trimestrales	\$50 trimestrales
No Financieros	
Días de permiso remunerados	Sueldo $\$300/30 = \$10 * 2 = \$20$ Sueldo $\$400/30 = \$13.33 * 2 = \$26.67$
Publicación en medios nacionales	\$30
Gastos Impredecibles	\$50
Total	\$176.67

Ejecutor.

El ejecutor del presente trabajo es la Alcaldía Municipal de Poloros a través del encargado de la Administración.

**"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION, PARA MEJORAR EL SERVICIO A
LOS USUARIOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2011-2012"**

INTRODUCCION

El incremento de la población obliga a las instituciones de servicio a expandir sus actividades, con ello; contar con un personal competitivo. El éxito de toda organización depende de un recurso humano calificado. El propósito de este trabajo consiste en Diseñar un Plan de Capacitación, para mejorar el servicio a los usuarios en la alcaldía municipal de Poloros. Con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los empleados. Con el programa de capacitación se pretende retroalimentar las áreas de mayor deficiencia del personal; generando un buen clima organizacional. Con un personal motivado en sus actividades, se brindara un servicio eficiente y eficaz provocando una satisfacción por parte del usuario.

El presente plan de capacitación parte de un diagnostico de necesidades el cual se identifican las áreas prioritarias de necesidad de capacitación. Seguidamente la elaboración de un marco estratégico el cual cuenta de una misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, normas y fines del plan de capacitación. Luego procede el diseño de los módulos de capacitación: Atención al usuario, satisfacción al usuario, ética profesional, código municipal, Ley de servicio civil y Motivación Organizacional. Seguidamente la elaboración de los presupuestos correspondiente a cada unos de los módulos, la organización de un Plan de capacitación.

Objetivo General

- ✓ Diseñar un Plan de Capacitación para mejorar la atención a los usuarios de la alcaldía municipal de Polorós.

Objetivo Especifico

- ✓ Elaborar un diagnostico de necesidades (FODA) para identificar las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas que comprende la Alcaldía Municipal de Poloros principalmente de la Recursos Humanos.
- ✓ Instruir a los empleados a través de un programa de capacitación que facilite el desarrollo eficiente de sus labores.
- ✓ Brindar técnicas de motivación que ayuden a los empleados fomentar iniciativas de trabajos.
- ✓ Proporcionar instrumento de evaluación del Plan de capacitación.

Estrategias

- ✓ Las capacitaciones podrán ser impartidas tanto el locales internos y externos, se busca que los participantes estén en las mejores condiciones ambientales para que no exista ningún tipo de interrupción al momento de ser impartidos cada uno de los cursos.
- ✓ El desarrollo del Plan debe orientarse a mejorar simultáneamente las condiciones de trabajo, calidad de servicio y eficiencia del trabajo.

- ✓ Actualizar los conocimientos que servirán de base para desarrollar el potencial del recurso humano.

Políticas

- ✓ El contenido de los módulos temáticos estarán basados en las áreas prioritarias detectados en el diagnostico de necesidades.
- ✓ El contenido del programa deberá buscar modificaciones pertinentes a mejorar los conocimientos, actividades, destrezas y habilidades del personal.
- ✓ La implementación del Plan de capacitación deberá ser dirigido a todos los niveles jerárquicos de la Alcaldía.
- ✓ Motivar la participación de los empleados en los seminarios a impartir.
- ✓ Elaborar presupuesto para las capacitaciones del personal de la alcaldía.

Normativas de la Capacitación

Instructor

- ✓ El instructor deberá estar en el local donde se realizara la capacitación, 30 minutos antes de que inicie el evento.
- ✓ Estará prohibido fumar en el lugar del evento.

- ✓ El facilitador debe dar a conocer los objetivos que persigue cada uno de los cursos.
- ✓ Durante los eventos deberán ser desconectados tanto los teléfonos convencionales como los celulares

Participantes

- ✓ El grupo deberá presentarse a cada uno de los cursos de capacitación a la hora y lugar convenidos
- ✓ Estará prohibido fumar en el lugar del evento.
- ✓ No ingerir alimentos, ni bebidas mientras recibe la capacitación.
- ✓ Respetar horas de refrigerio
- ✓ Pedirá la palabra cuando desee realizar cualquier opinión o consulta.
- ✓ Mostrar interés y participación durante las actividades de capacitación.
- ✓ Realizar las evaluaciones exigidas por el instructor.
- ✓ Las personas que al finalizar cada uno de los cursos no cuente con un 75% de asistencia no recibirán diploma de participación
- ✓ Durante los eventos deberán ser desconectados tanto los teléfonos convencionales como los celulares.

Motivadores para que los empleados asistan a la Capacitación:

- ✓ Los días en que se impartirá la capacitación serán tomados como días laborales.
- ✓ Los empleados que asistan a la capacitación, se tomaran en cuenta para ascender a otros cargos.

- ✓ A los asistentes se les otorgara diploma de participación.

Fines del Plan

- ✓ Fortalecer el potencial de los empleados y, con ello mejorar los servicios a los usuarios de la Alcaldía de Polorós.
- ✓ Retroalimentar la comunicación entre empleados y usuarios, y con ello satisfacer las necesidades demandas.
- ✓ Actualizar los conocimientos, y con ello agilizar las habilidades y destrezas permitiendo desarrollar nuevo potencial en el personal.
- ✓ Crear métodos de motivación para que los empleados se esmeren en sus labores.

Módulos Temáticos

A continuación se presentan los módulos correspondientes a las siguientes seminarios: Atención al usuario, Satisfacción al usuario, Ética profesional; estos correspondiente a mejorar la calidad de los servicios. Como también se proponen módulos correspondientes a asesoría legal: Código municipal, Ley de Servicio Civil. A demás un modulo enfocado en la motivación de los empleados denominado: Motivación Organizacional.

Los módulos propuestos se determinaron mediante el diagnostico, dándole prioridad a las necesidades vulnerable, sugerido por los usuarios y los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós.

Alcaldía Municipal de Polorós

Programa de Capacitación

Nombre del Curso: Calidad En El Servicio

No. De participantes:

Fecha:

Instructor:

Horas por curso:

Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.

Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al usuario.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Atención al Usuario ✓ Concepto ✓ Importancia ✓ Características ✓ Técnicas de atención al usuario ✓ Aspectos básicos de los servicios. ✓ Hábitos para un buen servicio ✓ Actitudes sociales sobre servicio al usuario	Capacitar a los empleados en el mejoramiento continuo en atención al usuario	Expositiva	Lectura comentada	✓ Discusión de grupo ✓ Diapositivas. ✓ Dinámica.	✓ Dramatización ✓ Participación de los empleados.	2 horas.
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Cañón. Pizarra. Plumón. Laptop. Material impreso	Personal de Jefatura de Registro Familiar y personal operativo externo.	INSAFORP	Alcaldía Municipal de Polorós, Salón de usos múltiples.	Cada 6 meses	\$297.15	Que al finalizar el seminario los empleados puedan aplicar los conocimientos adquiridos.
Responsable: Facilitador.						

Alcaldía Municipal de Polorós

Programa de Capacitación

Nombre del Curso: Calidad En El Servicio

No. De participantes

Fecha:

Instructor:

Horas por curso:

Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.

Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al usuario.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
La Satisfacción al Cliente ✓ Concepto ✓ Importancia del usuario satisfecho. ✓ Indicadores de satisfacción del usuario ✓ Recomendaciones para reforzar la satisfacción al usuario.	Inculcar en los empleados que la satisfacción del usuario es un factor de lo más importante para la institución.	Expositiva Participativa.	Tormenta de ideas.	Diapositivas Dinámicas.	Participación de los empleados. Discusión de grupo.	2 horas
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Pizarra. Plumones. Papel bond Lapiceros Laptop Cañón Material impreso	Personal de Jefatura de Registro Familiar y personal operativo externo.	INSAFORP	Alcaldía Municipal de Polorós, Salón de usos múltiples.	Cada 6 meses	\$297.15	Que al final del seminario los empleados valoren la satisfacción del usuario.

Responsable: Facilitador.

Alcaldía Municipal de Polorós						
Programa de Capacitación						
Nombre del Curso: Calidad En El Servicio			No. De participantes		Fecha:	
Instructor:			Horas por curso:			
Nombre de la unidad de aprendizaje: Servicio y calidad de atención al cliente.						
Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante definirá y aplicará el concepto de calidad y servicio al usuario.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Ética profesional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto ✓ Importancia ✓ Principio de la ética Publica ✓ Prohibiciones ✓ Davidas y favores ✓ Síntesis de la ley 	Orientar a los empleados sobre los deberes y prohibiciones éticos.	Expositiva Participativa.	Tormenta de ideas.	Diapositivas Dinámicas.	Participación de los empleados. Discusión de grupo.	2horas
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Pizarra. Plumones. Papel bond Lapiceros Laptop Cañón Material impreso	Personal de todos los departamentos.	INSAFORP	Alcaldía Municipal de Polorós, Salón de usos múltiples.	Cada 6 meses	\$314.86	Que al final del tema los empleados conozcan sus deberes y prohibiciones laborales.
Responsable: Facilitador.						

Alcaldía Municipal de Polorós						
Programa de Capacitación						
Nombre del Curso: Aspecto Legales			No. De participantes		Fecha:	
Instructor:			Horas por curso:			
Nombre de la unidad de aprendizaje: Asesoría legal						
Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante conocerá los deberes y prohibiciones legales.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Código Municipal <ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia ✓ Objetivo y Campo aplicación ✓ Competencia Municipal ✓ Asociatividad de los municipios ✓ Recomendaciones 	Orientar al personal sobre los reglamentos municipal.	Expositiva Participativa.	Tormenta de ideas.	Diapositivas Dinámicas.	Participación de los empleados. Discusión de grupo.	2horas
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Pizarra. Plumones. Papel bond Lapiceros Laptop Cañón Material impreso	Personal de todos los departamentos.	INSAFORP	Alcaldía Municipal de Polorós, Salón de usos múltiples.	Cada 6 meses	\$314.86	Que al final del tema los empleados conozcan sus deberes y prohibiciones municipales
Responsable: Facilitador.						

Alcaldía Municipal de Polorós						
Programa de Capacitación						
Nombre del Curso: Aspecto Legales			No. De participantes		Fecha:	
Instructor:			Horas por curso:			
Nombre de la unidad de aprendizaje: Asesoría legal						
Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante conocerá los deberes y prohibiciones legales.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Ley de Servicios Civil <ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia. ✓ Disposiciones Preliminares. ✓ Organismos Competentes. ✓ Ingreso al servicio Civil. ✓ Selección de personal. 	Orientar al personal sobre conocimientos de servicio Civil.	Expositiva Participativa.	Tormenta de ideas.	Diapositivas Dinámicas.	Participación de los empleados. Discusión de grupo.	2horas
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Pizarra. Plumones. Papel bond Lapiceros Laptop Cañón Material impreso	Personal de todos los departamentos.	INSAFORP	Alcaldía Municipal de Polorós, Salón de usos múltiples.	Cada 6 meses	\$314.86	Que al final del tema los empleados conozcan sus deberes y prohibiciones civiles.
Responsable: Facilitador.						

Alcaldía Municipal de Polorós

Programa de Capacitación

Nombre del Curso: Motivación laboral		No. De participantes		Fecha:		
Instructor:		Horas por curso:				
Nombre de la unidad de aprendizaje: Motivación Laboral						
Objetivo de la unidad: Al término de la unidad el participante conocerá los deberes y prohibiciones legales.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Motivación Organizacional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto ✓ Importancia ✓ Motivación intrínseca, extrínseca ✓ Consideraciones. ✓ Conclusiones 	Motivar al personal y, con ello alcanzar un buen desempeño.	Expositiva Participativa.	Tormenta de ideas.	Diapositivas Dinámicas.	Participación de los empleados. Discusión de grupo.	2horas
Recurso	Dirigido a	Institución asesora	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Pizarra. Plumones. Papel bond Lapiceros Laptop Cañón Material impreso	Personal de todos los departamentos.	INSAFORP	Alcaldía Municipal de Polorós, Salón de usos múltiples.	Cada 6 meses	\$314.86	Que al final del seminario los empleados se sientan motivados, brindar un excelente servicio.
Responsable: Facilitador.						

Presupuestos

En la etapa de la planeación también resulta necesario calcular todos los costos el cuales se incurrirá al ejecutar el plan de capacitación. Para lo que se tienen que tomar a consideración, tanto los recursos humanos como materiales necesarios para llevarlo a cabo. A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

Honorarios:

- 1 coordinador

- 1 instructor o facilitador de cursos

Materiales y papelería:

- Libretas - Plumones - Lápices - Lapiceros - Folders - Folletos - Fasteners – Perforador

- Diplomas

Gastos de logística:

- Alquiler de equipo audiovisual - Refrigerio

Gastos imprevistos:

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 5% de éstos, por gastos adicionales.

Para poder hacerse una mejor idea del costo del plan, se elaboró un resumen de costos por cada uno de los Seis módulos a impartir, al igual es presentado un consolidado de costos por el plan de capacitaciones.

A continuación se detalla el costo:

MODULO DE ATENCION AL CLIENTE			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	2 Hora	\$35	\$70
<i>Asistente</i>	2 Hora	\$25	\$50
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	14	\$0.85	\$11.9
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	14	\$0.15	\$2.10
Lapiceros	14	\$0.20	\$2.80
Folders	14	\$0.25	\$3.50
Papel bons	300	\$0.01	\$3.00
Impresiones	250	\$0.15	\$37.50
Fasteners	14	\$0.10	\$1.40
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
Diplomas	14	\$1.00	\$14.00
TOTAL			
\$202.67			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, soda en latada y dos pupusas. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 16 empleados, al facilitador y al asistente

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
14	\$1.50	\$21.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

N° HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
2	\$15.00	\$60.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 202.67
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 21.00
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 60.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 283.67
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 14.18
TOTAL COSTOS DE MODULO I:	<u>\$ 297.85</u>

MODULO DE SATISFACION AL CLIENTE			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	2 Hora	\$35	\$70
<i>Asistente</i>	2 Hora	\$25	\$50
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	14	\$0.85	\$11.9
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	14	\$0.15	\$2.10
Lapiceros	14	\$0.20	\$2.80
Folders	14	\$0.25	\$3.50
Papel bons	300	\$0.01	\$3.00
Impresiones	250	\$0.15	\$37.50
Fastenners	14	\$0.10	\$1.40
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
Diplomas	14	\$1.00	\$14.00
TOTAL			
\$202.67			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, soda en latada y dos pupusas. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 14 empleados, al facilitador y al asistente

Nº DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
14	\$1.50	\$21.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

N° HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
2	\$15.00	\$60.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto de detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 202.67
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 21.00
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 60.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 283.67
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 14.18
TOTAL COSTOS DE MODULO I:	<u>\$ 297.85</u>

MODULO DE ETICA PROFESIONAL			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	2 Hora	\$35	\$70
<i>Asistente</i>	2 Hora	\$25	\$50
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	16	\$0.85	\$13.60
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	16	\$0.15	\$2.40
Lapiceros	16	\$0.20	\$3.20
Folders	16	\$0.25	\$4.00
Papel bons	300	\$0.01	\$3.00
Impresiones	250	\$0.15	\$37.50
Fasteners	16	\$0.10	\$1.60
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
Diplomas	16	\$1.00	\$16.00
TOTAL			
\$207.77			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, soda en latada y dos pupusas. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 16 empleados, al facilitador y al asistente

N° DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
18	\$1.50	\$27.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

N° HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
2	\$15.00	\$60.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto de detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 207.77
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 27.00
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 60.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 294.77
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 14.99
TOTAL COSTOS DE MODULO I:	<u>\$ 309.76</u>

MODULO DE CODIGO MUNICIPAL			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	2 Hora	\$35	\$70
<i>Asistente</i>	2 Hora	\$25	\$50
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	18	\$0.85	\$15.30
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	18	\$0.15	\$2.70
Lapiceros	18	\$0.20	\$3.60
Folders	18	\$0.25	\$4.50
Papel bons	300	\$0.01	\$3.00
Impresiones	250	\$0.15	\$37.50
Fasteners	18	\$0.10	\$1.80
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
Diplomas	18	\$1.00	\$18.00
TOTAL			
\$212.87			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, soda en latada y dos pupusas. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 16 empleados, al facilitador y al asistente

N° DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
18	\$1.50	\$27.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

N° HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
2	\$15.00	\$60.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 202.87
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 27.00
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 60.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 299.87
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 14.99
TOTAL COSTOS DE MODULO I:	<u>\$ 314.86</u>

MODULO DE LEY DE SERVICIO CIVIL			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	2 Hora	\$35	\$70
<i>Asistente</i>	2 Hora	\$25	\$50
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	18	\$0.85	\$15.30
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	18	\$0.15	\$2.70
Lapiceros	18	\$0.20	\$3.60
Folders	18	\$0.25	\$4.50
Papel bons	300	\$0.01	\$3.00
Impresiones	250	\$0.15	\$37.50
Fasteners	18	\$0.10	\$1.80
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
Diplomas	18	\$1.00	\$18.00
TOTAL			
\$212.87			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, soda en latada y dos pupusas. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 16 empleados, al facilitador y al asistente

N° DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
18	\$1.50	\$27.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

N° HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
2	\$15.00	\$60.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto se detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 212.87
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 27.00
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 60.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 299.87
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 14.99
TOTAL COSTOS DE MODULO I:	<u>\$ 314.86</u>

MODULO DE MOTIVACION ORGANIZACIONAL			
Rubros	Cantidad por modulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por modulo
HONORARIOS			
<i>Facilitador</i>	2 Hora	\$35	\$70
<i>Asistente</i>	2 Hora	\$25	\$50
MATERIAL Y PAPELERIA			
Libretas	18	\$0.85	\$15.30
Plumones	2	\$1.25	\$2.5
Lápices	18	\$0.15	\$2.70
Lapiceros	18	\$0.20	\$3.60
Folders	18	\$0.25	\$4.50
Papel bons	300	\$0.01	\$3.00
Impresiones	250	\$0.15	\$37.50
Fasteners	18	\$0.10	\$1.80
Perforador	1	\$3.97	\$3.97
Diplomas	18	\$1.00	\$18.00
TOTAL			
\$202.87			

Se ha estimado los costos de refrigerios en \$1.50 por persona, que incluirán agua, soda en latada y dos pupusas. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 16 empleados, al facilitador y al asistente

N° DE PARTICIPANTES	COSTO DE REFRIGERIO	COSTO POR MODULO
18	\$1.50	\$27.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, que incluyen cañón y laptop, estos costos se deben considerar.

N° HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
2	\$15.00	\$60.00

Se ha estimado un 5% de la sumatoria de los costos para cualquier imprevisto que se puedan presentar en la capacitación, esto de detalla a continuación:

TOTAL COSTOS DE PAPELERIA, MATERIALES Y HONORARIOS:	\$ 202.87
TOTAL COSTOS DE REFRIGERIO:	\$ 27.00
COSTO DE RENTA DE EQUIPO AUDIOVISUAL:	<u>\$ 60.00</u>
COSTOS TOTALES:	\$ 299.87
GASTOS IMPREVISTOS 5%:	\$ 14.99
TOTAL COSTOS DE MODULO I:	<u>\$ 314.86</u>

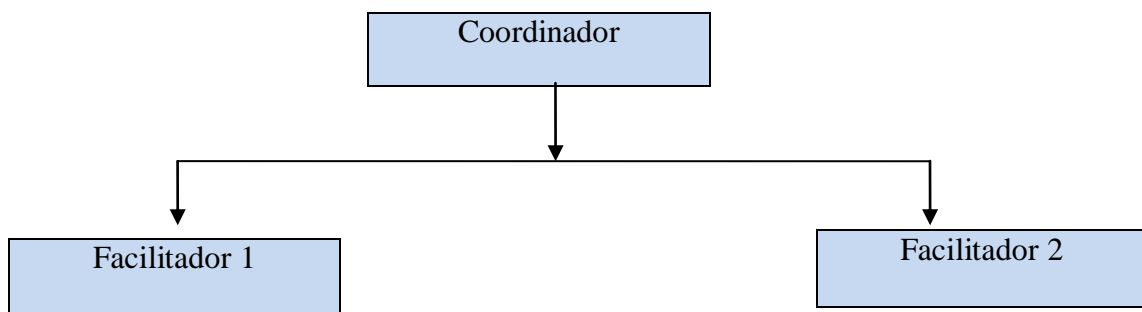
Organización de la Capacitación.

La etapa de organización juega un rol importante dentro del plan de capacitación, ya que en esta se establece la disposición, así como la coordinación de recursos. De tal forma se propone la estructura organizativa de la Unidad de Capacitación, la descripción del perfil de los instructores o encargados del proceso, la logística para la formación de grupos de capacitación, así como la integración de los recursos materiales y humanos requeridos para el proceso.

Estructura Organizativa de la Unidad de Capacitación.

Para llevar a cabo el presente programa de capacitación se necesita definir la estructura orgánica y funcional de aquellos individuos que formarán parte del equipo de capacitación, y que les permita disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y financieros para operar de manera eficiente el programa de capacitación.

En este sentido se propone a la Alcaldía Municipal de Poloros interesados en aplicar este Plan de Capacitación consideren la adopción de la siguiente estructura:



Considerando la magnitud del programa de capacitación, se determina que la unidad de capacitación estará formada por 3 personas, dentro de las cuales existirá un coordinador general quien será el encargado de la logística y supervisión del desarrollo del Plan de

Capacitación, así como también este tendrá a disposición la contratación de un instructor y la opción de instructor suplemente como Plan de contingencia.

Integración de Recursos materiales.

Dadas las características del presente Plan de Capacitación, no se requerirá de grandes inversiones; pero sí de todos aquellos recursos materiales necesarios para su puesta en marcha, con el objeto de garantizar la efectividad del programa dotándolo de condiciones materiales adecuadas. Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor desarrollar el plan de capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido. Dentro estos están:

Bibliográficos: ya que permiten al participante tener por escrito el contenido de la capacitación recibida. Entre ellos se encuentran folletos, boletines, revistas, etc.

Medios audiovisuales: éstos facilitan el proceso de enseñanza y ayudan al instructor a desarrollar el contenido de manera más práctica. Entre los más usados están: pizarrón, retroproyector, carteles, etc.

Materiales didácticos: necesarios para el desarrollo de los cursos dentro de los que se utilizarán están: fotocopias, folletos, plumones para pizarrón, transparencias, papel bond (tamaños carta y oficio), lápices y bolígrafos, libretas y Diplomas de Participación.

Servicios de logística: en los cuales están refrigerios y otros imprevistos.

Integración y Perfil del Recurso Humano.

Dentro de los recursos humanos que intervendrán en el desarrollo del Plan de Capacitación, están los siguientes:

Un coordinador, que es la persona encargada de auxiliar el plan de capacitación, teniendo a su cargo las siguientes actividades: llevar el control de asistencia de los participantes, distribución del material didáctico y alimentación, en general hace que las actividades se realicen en orden y de acuerdo a lo programado.

Dos instructores o facilitadores, encargados de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los tres módulos del Plan de Capacitación. Los facilitadores deben ser personas profesionales en las áreas de ciencias económicas y/o otras ciencias relacionadas, facilidad para las relaciones humanas, y facilidad para exponer. Para poder desarrollar la capacitación cada instructor deberá reunir información pertinente al módulo correspondiente a impartir para que pueda ser utilizada cuando se desarrollen.

Los participantes, que son el elemento humano a quien va dirigido el esfuerzo del plan de capacitación. Por tanto y para llevar a cabo el plan de capacitación se requiere de recursos humanos que reúnan el perfil educativo, de acuerdo al siguiente detalle:

N°	Cargo	Grado/Profesión
1	Coordinador	Lic: Admón. de Empresas
1	Instructor de Atención al Usuario	Lic: Admón. de Empresas o en Psicología
1	Instructor de Satisfacción al Usuario	Lic: Admón. de Empresas o en Psicología
1	Instructor de Ética Profesional	Lic: Admón. de Empresas o en Psicología
1	Instructor de Código Municipal	Lic: Contaduría Pública o en Ciencias Jurídicas.
1	Instructor de Ley de Servicio Civil	Lic: Contaduría Pública o en Ciencias Jurídicas
1	Instructor de Motivación Organizacional	Lic: Admón. de Empresas o en Psicología

Seguimiento del Plan de capacitación.

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento les indica a los participantes de que el responsable de la capacitación está interesado no solamente en que se desarrollen los módulos y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización. Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación mediante controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de las evaluaciones con el fin de:

Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación.

Detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Es necesario, que se le de seguimiento a la capacitación, no solamente durante su proceso, sino aún después de finalizado el evento. El seguimiento que se hace después del evento será efectivo si los participantes, en este caso el encargado del recurso humano, por el hecho de que son ellos los que conocen a fondo las funciones y problemas de sus respectivas secciones y sobre todo porque es su responsabilidad.

Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos. El método de seguimiento que puede utilizarse es la *entrevista personal* entre el participante y el instructor, porque crea la posibilidad de analizar situaciones dentro de las secciones o actitudes inadecuadas que pueden obstaculizar la aplicación de los conocimientos o habilidades. Además de ésta, el *control de las evaluaciones* realizadas por los participantes durante el periodo de capacitación.

Evaluación del Plan.

El programa será evaluado al término de cada uno de los cursos que lo conforman, a través de un formulario cuyas respuestas permitirán evaluar el contenido del curso, el grado de motivación del participante en términos de interés, actividad y participación. De esta manera se podrán también recolectar comentarios y sugerencias que sean útiles para mejorar la calidad del plan de capacitación de futuros eventos.

Evaluación de los Participantes.

La evaluación y el control de los participantes deberán realizarse durante el curso y al término de éste, dado que es de suma importancia medir y conocer periódicamente la reacción de los participantes, el grado de aprendizaje alcanzado a lo largo del desarrollo de los cursos, los cambios de conducta o actitud que se generen y los resultados tangibles de los programas que serán trasladados y aplicados al desempeño de sus funciones, éstas evaluaciones quedan a criterio del coordinador y facilitador dependiendo de las temáticas impartidas.

Se sugiere que el instructor haga una sistematización de evaluaciones (exámenes, ejercicios, soluciones de casos, etc.), basados en la temática impartida que le proporcione un criterio válido, confiable, objetivo y estandarizado de los resultados logrados por cada participante y por el grupo en general.

EVALUACIÓN DEL EVENTO

Nombre del Evento: _____ Facilitador: _____ Unidad
de Trabajo: _____ Cargo: _____ Dependencia: _____
Fecha: _____

Objetivo: determinar el grado de satisfacción de los participantes en cuanto al desarrollo del evento, a fin de mejorar la calidad de futuras capacitaciones.

Descripción: el presente cuestionario comprende elementos básicos del desarrollo y organización del evento, relacionados con el contenido, instructor, material de apoyo y logística. Los comentarios hechos a través de este medio harán posible mejorar la calidad de nuestros eventos. Por favor evalúe según las siguientes variables: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, de acuerdo a su satisfacción con los diferentes puntos que se presentan.

PREGUNTAS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
1- CONTENIDO				
La calidad del contenido en el desarrollo en el evento.				
Uso práctico del contenido en el desarrollo de su trabajo.				
Organización y estructuración del seminario				
Nivel del contenido de material				

2 – INSTRUCTOR	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Dominio del tema				
La metodología empleada				
Manejo y conducción del grupo.				
Habilidad para transmitir los conocimientos				
Respuestas a preguntas formuladas				
Uso de ayudas audiovisuales				

3- MATERIAL DE APOYO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Presentación de material de apoyo y didáctico proporcionado				
Comprensión de material de apoyo				
La utilidad del material proporcionado				
Contenido del material respecto a lo expuesto por el conferencista				

4- LOGISTICA	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Arreglo del local				
Condiciones ambientales (iluminación, aire acondicionado)				
Alimentación				

REACCIÓN DEL SEMINARIO.

¿Se cumplieron sus expectativas y objetivos? SI ____ NO ____

Explique: _____

Le gustaría que los eventos como este fueran realizados con más frecuencia? SI ____ NO ____

¿Con que frecuencia?

Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____

¿Qué otros temas le gustaría que se desarrollaran?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Que recomendaría para mejorar la calidad del seminario?

EVALUACIÓN GENERAL (Marque con una X)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

EVALUACIÓN PARA EL FACILITADOR POR PARTE DEL COORDINADOR.

Fecha: __/__/__. Calificación: _____ Nombre del conferencista: _____

Tema: _____

A. Preparación	Excelente	Bueno	Regular
1. ¿Se prepara para cada una de las reuniones?			
2. ¿Su preparación está orientada al grupo?			
B. Realización			
1. ¿Lee su material?			
2. ¿Sostiene el interés del grupo?			
3. ¿Tiene entusiasmo y dinamismo?			
4. ¿Emplea auxiliares visuales?			
5. ¿Presenta claramente su material?			
6. ¿Cubre adecuadamente los temas?			
7. ¿Resume durante las conferencias y el final?			
8. ¿Absorbe la atención del grupo?			
9. ¿Ayuda al grupo a aplicar el material en las sesiones futuras?			

C. Comentarios constructivos ¿Qué sugiere usted para mejorar las sesiones futuras?

D. Potencial Como entrenamiento adecuado. ¿Cuál cree que sería la máxima calificación que el conferencista podría tener?

E. Comentarios adicionales

Bibliografía.

- ✓ Arias Galicias, Fernando, Administración de Recursos Humanos. Pág. 259
- ✓ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Pag.306
- ✓ Gary, Dessler, Administración de personal, sexta edición, Prentice Hall, pág. 249
- ✓ Gary, Dessler, Administración de personal, sexta edición, Prentice Hall, pág. 249
- ✓ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal I. Pág. 103.
- ✓ Simula, Andrew F, Administración de Recursos Humanos en Empresas. Pág. 259.
- ✓ Stanton, William, Fundamentos de Marketing, Pag. 337
- ✓ Wayne, Robert R, Administración de Recursos Humanos, novena edición, Pearson Prentice Hall, Pág.,202.
- ✓ Zikmund, William, Mercadotecnia,. Michael D' Amico. Mercadotecnia. Pag. 152

Fuentes Electrónicas

- ✓ www.csj.gob.sv/leyes
- ✓ www.mitecnologico.com
- ✓ www.constitution.org/cons/elslv.htm
- ✓ www.corte.decuentas.gob.sv
- ✓ www.mintra.gob.sv

Anexos.

**Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección Economía.**



Deseándole éxito en sus labores cotidianas, le agradeceremos su colaboración para la resolución de la presenta encuesta.

Dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós.

Objetivo: Con el propósito de investigar la necesidad de capacitación de la institución municipal que se dedica a brindar servicios a los usuarios le solicitamos amablemente su colaboración en proporcionar información relacionada con el funcionamiento de la institución y le garantizamos que los resultados obtenidos serán utilizados en forma confidencial y con fines académicos para el desarrollo del trabajo de graduación titulado:

**"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION, PARA MEJORAR EL SERVICIO A
LOS USUARIOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2011-2012"**

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Indicación: Conteste la interrogantes marcando con una X una sola de las alternativas.

Capacitación

1. ¿Ha recibido durante su tiempo de trabajo en la institución, algún tipo de capacitación?

Si ____ No ____

2. ¿Ha participado en seminarios de capacitación que estén relacionados con la mejora en sus métodos de trabajo?

Si ____ No ____

3. ¿Considera que la capacitación es importante?

Si _____ No _____

4. ¿Si su respuesta anterior fue sí, que beneficios obtendría?

Mayores conocimientos en programas _____

Servicios eficientes _____

Mejor ambiente laboral _____

Cumplimiento de metas _____

Otros especifique _____

5. ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

Si _____ No _____

6. ¿Si su respuesta en la pregunta anterior fue si ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

Servicio al usuario	
De motivación	
Trabajo en Equipo	
De ética	
Computación	
Liderazgo	
Aspectos Legales	

7. ¿En qué lugar le gustaría recibir las capacitaciones?

Locales en el lugar de trabajo _____ Locales externos _____ Otros especifique _____

8. ¿En que horarios le gustaría recibir las capacitaciones?

De 8:00 am a 12:00 pm _____ De 1:00 pm a 4:00 pm _____ Otros especifique _____

Organización

9. ¿El desempeño en su puesto de trabajo, ha sido reforzado por?

Por iniciativa propia ____ Por instructores especializados ____

10. ¿Considera que su desempeño es el óptimo, para el desarrollo de sus actividades?

Si ____ No ____

11. ¿Existe en la institución una persona encargada de evaluar su desempeño?

Si ____ No ____

Motivación

12. ¿Lo incentivan por logros obtenidos en su trabajo?

Si ____ No ____

13. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

Económicos ____ Reconocimientos ____ Asensos ____ Premios ____ Otros ____

14. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Si ____ No ____

15. ¿Considera que el ambiente laboral que se desarrolla en su lugar de trabajo es el adecuado para la realización de sus actividades?

Si ____ No ____

Servicio al usuario

16. ¿Considera que los servicios que brinda la institución son de acuerdo a las necesidades de los usuarios?

Si ____ No ____

17. ¿Considera usted que un plan de capacitación ayudara a mejorar el servicio a los usuarios?

Si ____ No ____

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección Economía.



Deseándole éxito en sus labores cotidianas, le agradeceremos su colaboración para la resolución de la presenta encuesta.

Dirigido a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Polorós.

Objetivo: Con el propósito de investigar la necesidad de capacitación en la Alcaldía municipal de Polorós, que se dedica a brindar servicios a los usuarios le solicitamos amablemente su colaboración en proporcionar información relacionada con el funcionamiento de la institución y le garantizamos que los resultados obtenidos serán utilizados en forma confidencial y con fines académicos para el desarrollo del trabajo de graduación titulado:

**"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION, PARA MEJORAR EL SERVICIO A
LOS USUARIOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2011-2012"**

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Indicación: Conteste la interrogantes marcando con una X una sola de las alternativas

Capacitación

1. ¿Cree necesario que los empleados deben recibir algún tipo de capacitación?

Si _____ No _____

2. ¿Si su respuesta anterior fue si, cuales beneficios obtendría?

Mejor atención _____ Servicios más eficientes _____ Ambas _____

3. ¿Qué tipo de capacitación considera que se les deba brindar a los empleados?

Mejor atención al usuario _____

Motivación al empleado _____

Liderazgo _____

Sobre ética _____

Aspecto Legales _____

Otros especifique _____

Organización

4 ¿Considera que las actividades que se realizan son bien planificadas?

Si _____ No _____

5¿Considera que el desempeño de los empleados es el optimo para el desarrollo de sus tareas?

Si _____ No _____

6. ¿Cuando usted visita a la institución siente un ambiente de armonía entre el personal?

Si _____ No _____

7. ¿Cómo considera la comunicación que se da entre el empleado y usted?

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

Motivación

8. ¿ Cree que los empleados se encuentran motivados en el puesto de trabajo?

Si _____ No _____

9. ¿Considera necesario, que se deba incentivar a los empleados para mejorar el desempeño en sus labores?

Si _____ No _____

10¿Qué tipo de incentivos cree que se les debe brindar?

Económicos _____
Reconocimientos _____
Ascensos _____
Premios _____

Servicio al usuario

11. ¿Conoce los servicios que brinda la institución?

Si _____ No _____

12. ¿Considera que los servicios que le brindan la institución son oportunos?

Si _____ No _____

13 ¿Considera que el servicio que se le brinda en cada área de la institución son acordes a las necesidades de los usuarios?

Si _____ No _____

14¿Como considera usted la atención que le brindan los empleados de la institución?

Excelentes _____ Regular _____ Bueno _____

15¿Qué aspectos o actitudes considera usted que el empleado debería mejorar con respecto a la atención que se le brinda al usuario?

Cordialidad _____
Amabilidad _____
Comunicación _____
Paciencia _____
Otros _____

Entrevista.

1. ¿Ha proporcionado algún tipo de capacitación a los empleados?
2. ¿Si la respuesta anterior fue si, qué tipo de capacitación ha brindado a sus empleados?
3. ¿Qué empresa ha dado las capacitaciones?
4. Que aspecto considera que deberían mejorarse en la institución?
5. ¿Cuánto han gastado en capacitaciones?
6. ¿Qué resultado ha obtenido a capacitar a los empleados?
7. ¿Qué resultado esperaría obtener de los empleados a brindarle una capacitación?
8. ¿En qué lugar se han impartido las capacitaciones?
9. ¿En qué aspecto considera que deben recibir capacitaciones los empleados?
10. ¿En qué horarios considera oportuno capacitar a los empleados?
11. ¿En qué lugar considera conveniente capacitar a los empleados?
12. ¿Cómo considera la comunicación que existe entre el personal?
13. ¿Considera que el desempeño de los empleados es el óptimo para la realización de las actividades?
14. ¿Qué tipo de incentivos se las brindado a los empleados?
15. Que tipos de motivación le han brindado al empleado?
16. ¿Cuenta con una misión y visión la Institución?
17. ¿Cuenta con un Plan estratégico la institución?
18. ¿De qué instituciones recibe ayuda económica la institución?
19. ¿Qué servicios brinda la institución a los usuarios?
20. ¿Académicamente el personal es el idóneo para desempeñar las funciones que el cargo requiere?
21. ¿Considera que un Plan de capacitación ayudaría a reformar el potencial de los empleados?
22. Considera que un Plan de Capacitación ayudaría a brindar un mejor servicio a los usuarios?

Escudo de Poloros.



Mapa de La Union

