

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



**PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE CONTRIBUYA AL  
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**  
**JUAN PABLO ANDRADE PORTILLO AP10047**  
**DIEGO ANTONIO CABRERA GUEVARA CG06033**  
**FREDI ANTONIO CRUZ CC09113**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ABRIL DE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. Roger Armando Arias  
SECRETARIO GENERAL: LIC. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: LIC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
VICE DECANO: MSC. Mario Wilfredo Crespín Elías  
SECRETARIA: LICDA. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
DIRECTOR GENERAL  
DE PROCESOS DE GRADUACIÓN: LIC. Mauricio Ernesto Magaña

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

LIC. Alfonso López Ortiz  
LIC. Ricardo Antonio Rebollo  
MAE. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

**ABRIL DE 2018**

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

*El éxito no es el final del camino, el éxito lo conforma cada momento vivido y cada experiencia ganada en esta travesía, es por eso que quiero dar gracias a todas las personas que formaron parte de toda esta historia, personas sin las cuales no sería quien ahora soy, amigos, maestros, a todos les estoy infinitamente agradecido, pero especialmente agradezco a mi familia, mi abuela Fofita que descansa en paz, mi abuela Monchi, mi madre Rosa Isabel Guevara de Cabrera a quien dedico este logro junto a mi padre Juan Diego Cabrera Mejía, mis hermanas Yesly y Daniela y a la más pequeña de la familia Sofía Valentina.*

**Diego Antonio Cabrera Guevara.**

*Primeramente doy gracias a dios todo poderoso y a maría santísima por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, así como también le agradezco a mi papá Ciprian Orlando Andrade, a mi mamá Concepción Portillo de Andrade; mis hermanos y a mis catedráticos que me dieron los ánimos para poder lograr cumplir mi meta de sacar mi carrera profesional pues el camino no ha sido fácil para poder llegar hasta donde me encuentro hoy en día, también agradezco a MAE. Oscar Noé Navarrete Romero por su tiempo y ayuda en la realización de este trabajo de graduación, a mis compañeros por no dejar de perseverar en esta lucha*

**Juan Pablo Andrade Portillo**

*Le agradezco a Dios todo poderoso por haberme guiado en mi camino, brindando su infinito amor y sabiduría, entendimiento a lo largo de mis estudios. A mi madre Juana Cruz López a quien dedico este logro con mucho amor y cariño por impulsarme a seguir adelante a pesar de las caídas y tropiezos en la vida, por su fe y paciencia, porque con mucho esfuerzo me costeo el estudio, a mi hermana María del Carmen García Cruz quien fue una parte muy esencial para culminar mi carrera, por sus consejos y apoyo, y a mi hermano Simón Cruz por sus consejos y valores. A mi novia Evelyn Lisseth Estrada Domínguez por su apoyo incondicional y brindarme su tiempo y paciencia. Agradezco a mis compañeros de trabajo de graduación por su paciencia perseverancia y confianza en mi persona.*

**Fredi Antonio Cruz**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO Y EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS. ....	1
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES.....	1
<b>1. Antecedentes históricos</b> .....	<b>1</b>
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.....	2
<b>1. Orígenes</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Evolución Administrativa</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Escudo Municipal</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Ubicación Geográfica</b> .....	<b>4</b>
<b>5. Vías De Comunicación</b> .....	<b>5</b>
<b>6. División Político Administrativa</b> .....	<b>6</b>
<b>7. Población</b> .....	<b>7</b>
<b>8. Producción Agropecuaria</b> .....	<b>7</b>
<b>9. Industria y Comercio</b> .....	<b>7</b>
<b>10. Cultura</b> .....	<b>8</b>
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.....	8
<b>1. Misión y Visión</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Objetivos y ejes estratégicos</b> .....	<b>9</b>

3.	Áreas de trabajo. ....	9
4.	Estructura Organizativa. ....	10
5.	Organigrama oficial de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado .....	11
6.	Servicios que presta la institución.....	12
7.	Marco Legal.....	13
D.	GENERALIDADES DE PLAN DE CAPACITACIÓN.....	26
1.	Plan .....	26
2.	Plan de capacitación .....	27
3.	Proceso para implementar un plan de Capacitación .....	27
E.	GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN .....	29
1.	Conceptos relacionados.....	29
2.	Definiciones .....	30
3.	Propósitos de la capacitación .....	30
4.	Tipos de Capacitación .....	32
5.	Principios de la función de capacitación y desarrollo en las empresas .....	34
6.	El proceso de la capacitación.....	36
7.	Detección de necesidades de capacitación. ....	37
8.	Objetivos del diagnóstico de necesidades de capacitación. ....	38
9.	Ventajas del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	39
10.	Evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales.....	40
11.	Clasificación de las necesidades de capacitación.....	41
13.	El proceso lógico de la Función de Capacitación .....	42
14.	Administración de la función de capacitación. ....	43
1.	Primera etapa.....	43
2.	Segunda etapa.....	44

3. Tercera etapa.....	45
Fuente: Ibíd.....	45
4. Cuarta etapa .....	45
5. Quinta etapa.....	46
F. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO. ....	47
G. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	49
<b>CAPÍTULO II:</b> .....	51
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.....</b>	<b>51</b>
<b>A. IMPORTANCIA.</b> .....	<b>51</b>
B. OBJETIVOS.....	52
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
1. <b>Métodos</b> .....	<b>52</b>
<i>a) Analítico:</i> .....	53
<i>b) Sintético:</i> .....	53
2. <b>Tipo de Investigación:</b> .....	<b>53</b>
3. <b>Diseño de la investigación.</b> .....	<b>53</b>
4. <b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.</b> .....	<b>53</b>
<b>a. Encuesta</b> .....	<b>53</b>
<b>b. Entrevista</b> .....	<b>54</b>
<b>c. Observación Directa.</b> .....	<b>54</b>
<b>a. Cuestionario</b> .....	<b>54</b>
<b>b. Guía de la entrevista.</b> .....	<b>54</b>
<b>c. Lista de cotejo</b> .....	<b>55</b>

<b>5. Fuentes de Información.....</b>	<b>55</b>
<b>6. Ámbito de la investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>7. Unidades de Análisis.....</b>	<b>56</b>
<b>8. Determinación del Universo y Muestra. ....</b>	<b>56</b>
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.....	60
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES.....</b>	<b>68</b>
CAPÍTULO III: .....	70
PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	70
A. IMPORTANCIA.....	70
B. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	70
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	71
D. ENFOQUE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	72
<b>1. Definición de contenidos por módulos. ....</b>	<b>73</b>
<b>2. Ámbito de aplicación.....</b>	<b>73</b>
<b>3. Forma de ejecutar. ....</b>	<b>74</b>
<b>4. Lugar de la capacitación. ....</b>	<b>74</b>
<b>5. Perfil del capacitador.....</b>	<b>75</b>
<b>6. Políticas.....</b>	<b>78</b>
<b>7. Metodología .....</b>	<b>80</b>
<b>8. Métodos de enseñanza.....</b>	<b>80</b>

<b>9. Medios de enseñanza.....</b>	<b>81</b>
E. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	81
F. UTILIDAD DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	82
G. ALCANCES.....	83
H. DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS BASADO POR MÓDULOS.....	85
<b>Módulo II: Atención al usuario.....</b>	<b>88</b>
<b>Módulo III: Relaciones Interpersonales. ....</b>	<b>91</b>
<b>Módulo IV: Ética Profesional.....</b>	<b>94</b>
<b>Módulo V: Mejora Continua.....</b>	<b>97</b>
<b>Módulo VI: Inteligencia Emocional y su relación con el ámbito laboral. ....</b>	<b>100</b>
<b>PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN .....</b>	<b>103</b>
I. EVALUACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN. ....	104
J. PLAN DE EMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	108
<b>1. Objetivos.....</b>	<b>108</b>
<b>2. Materiales y recursos necesarios. ....</b>	<b>109</b>
K. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	110
L. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	111
<b>Presupuesto del plan de capacitación y desarrollo. ....</b>	<b>112</b>
<b>Cronograma de Actividades del Plan de capacitación y desarrollo para fortalecer el desempeño de los empleados de la Municipalidad.....</b>	<b>113</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	117



## **RESUMEN**

La investigación se dio origen por medio de una reunión sostenida con la jefa de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, el cual se nos abrió las puertas para llevar a cabo el trabajo de investigación, quien expresó en primera instancia las necesidades que, como municipalidad tienen, y en la cuales se debe de mejorar para tener una buena administración y poseer un personal actualizado en cuanto a conocimientos actitudes, que favorezcan el buen desempeño prestando un servicio de calidad y procesos administrativos eficaces.

La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, está ubicada en el departamento de San Salvador, esta es la entidad que se encarga de ofrecer servicios encaminados a cubrir diferentes necesidades que tiene la población a la vez que busca garantizar el desarrollo de los habitantes de la zona de Ciudad Delgado, la municipalidad cuenta con diferentes unidades que trabajan para lograr los objetivos establecidos como mejorar la calidad de los servicios, establecer canales institucionales eficientes de comunicación interna y externa además de hacer eficiente y ágil la atención al usuario.

Sin embargo, la alcaldía presenta una serie de deficiencias en el área administrativa en cuanto a la comunicación entre los empleados de una misma área y entre diferentes unidades, así mismo los empleados no mantienen o establecen la comunicación adecuada con las personas que hacen uso de los diferentes servicios que presta la Municipalidad; también se puede identificar que no cuentan con herramientas que permitan una adecuada resolución de conflictos y problemas similares que se observan en todas las dependencias que conforman la alcaldía.

Por tales motivos, surge la presente investigación que tiene por objetivo, elaborar un plan de capacitación y desarrollo dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, con el fin de fortalecer el desempeño de los mismos, teniendo como resultado una comunicación más efectiva entre unidades, eficiencia y agilidad en el desarrollo de las labores y una mejora en la prestación de servicios.

Para poder llevar a cabo la investigación fue necesario apoyarse en el método analítico sintético que es el que más se adecua al tema en estudio, específicamente en la etapa de interpretación de los resultados, Se utilizaron diferentes fuentes de información para contar con datos más veraces y concretos, las fuentes primarias a través de cuestionarios, guía de entrevista y listas de cotejo; así como también fuentes secundarias mediante estudios previos, textos , trabajos de investigación, revistas, y artículos de internet con información de utilidad para la investigación.

Para el desarrollo de la investigación, el objeto de estudio estuvo conformado por personal administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, con un universo de 169 empleados amparados bajo la ley de la carrera administrativa municipal, se obtuvo una muestra final de 91 empleados entre hombres y mujeres con los cuales se obtuvo parte de la información necesaria para elaborar el diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los mismos, además de la información obtenida mediante la entrevista al jefe de la unidad de recursos humanos y las listas de cotejo de la observación directa realizada en diferentes visitas a la municipalidad.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

- ✓ La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo enfocado a mejorar el desempeño de los empleados.

- ✓ Los empleados están conscientes de la necesidad de capacitarse para mejorar en el ámbito personal y profesional.
- ✓ No existe plan de capacitación para los nuevos empleados en la alcaldía
- ✓ La mayoría de empleados considera que no se les brinda importancia en su formación profesional.

Y por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- ✓ Implementar un plan de capacitación y desarrollo continuo a los empleados administrativos.
- ✓ Realizar un diagnóstico antes de capacitar al personal con el fin de priorizar las necesidades de capacitación.
- ✓ Inducir al personal de nuevo ingreso en la municipalidad para que se sienta identificado con la municipalidad, su misión, visión y objetivos.
- ✓ Que la municipalidad haga notar que toma en cuenta a todo el personal y que es el recurso más valioso para el buen desarrollo de las labores.

El plan de capacitación y desarrollo propuesto para la Municipalidad, incentiva a que se invierta en el personal administrativo, dotándolos de herramientas que les permitan crecer personal y profesionalmente y que este conocimiento contribuya a un mejor ambiente de trabajo que permita un mejor desempeño en todas las unidades de la municipalidad, mejor atención al usuario interno y externo y una eficiente calidad en todos los servicios que ofrece la Municipalidad, priorizando las capacitaciones con base en las necesidades de cada unidad y así aprovechar al máximo la disponibilidad de recursos existentes.

## INTRODUCCIÓN

En toda institución es fundamental contar con talento humano comprometido con los objetivos que la organización pretenda alcanzar, además de lograr un ambiente laboral agradable y que el desempeño de los empleados sea calificado como eficiente, pero para esto es necesario invertir en dotar de conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan ser mejores y brindar mejores resultados. Por consiguiente, la investigación surge de la necesidad de capacitar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado a través de la planificación y elaboración de un plan de capacitación y desarrollo que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral en los empleados.

El capítulo I, se conforma del marco teórico de referencia que fue la base fundamental para realizar la investigación, ya que la calidad de la información utilizada fortalece todos los aspectos inmersos en el documento, en donde la primera parte está formada por las generalidades de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado como los son, antecedentes, ubicación geográfica, estructura organizativa, marco legal, división político administrativa, comercio. Consecuentemente se detallan las generalidades del plan de capacitación y desarrollo dentro de los cuales están conceptos básicos de Plan, concepto de capacitación y desarrollo, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, los objetivos y ventajas del mismo además del proceso de la función de capacitación. Finalmente se detallan los conceptos de desarrollo de capital humano y de las competencias de los empleados.

El capítulo II muestra la información obtenida en la investigación de campo, para poder realizar dicho trabajo se contó con la participación de los empleados administrativos de

la alcaldía. Se menciona la importancia y objetivos de la investigación, se detallan la metodología y el tipo de investigación utilizada además de las técnicas e instrumentos utilizados, se determina un universo y muestra para la recolección de datos, se elabora el diagnóstico de la situación actual sobre las necesidades de capacitación y se finaliza el capítulo con las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de un plan de capacitación y desarrollo de personal administrativo tomando en cuenta aspectos fundamentales dentro de todo plan como importancia, objetivos, políticas, fines y alcance del plan así como el diseño o estructura del mismo, en este caso los diferentes módulos con sus respectivos temas a desarrollar, el plan de implementación, la evaluación y el seguimiento que debe tener el plan, finalizando con el presupuesto y el diagrama de ejecución del plan de capacitación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO Y EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.**

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

##### **1. Antecedentes históricos.**

“Después de 1821, año de la independencia de España el Estado salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios. En la primera Constitución (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de Estado.

Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva Constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La Constitución de 1939, decretada por el Gral. Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos

locales ya que estos pasan a ser elegidos directamente por el Poder Ejecutivo, como mecanismo de control político”<sup>1</sup>.

## **B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.**

### **1. Orígenes.**

"Ciudad Delgado", está formada por los 3 Barrios Históricos: Aculhuaca, que en náhuatl significa "Tierra de gente fuerte", Asunción Paleca, conocida como "Tierra de colores", San Sebastián Texincal, conocida como "lugar de piedrecillas".

La fusión de los tres pueblos dio origen a lo que entonces se llamó “villa Delgado”, en honor al Dr. José Matías Delgado, Prócer de la Independencia. El 17 de septiembre de 1968. La asamblea Legislativa le otorga el título de "**Ciudad**", nombramiento que propició el desarrollo de Delgado en todos los niveles: Educación, comercio y salud”<sup>2</sup>.

### **2. Evolución Administrativa**

"Durante la administración del general Maximiliano Hernández Martínez, por presión del Poder Ejecutivo, las municipalidades de Acalhuaca, Paleca y San Sebastián Texincal, solicitaron, su fusión para formar una entidad y la Asamblea Legislativa de la República, una vez conocido el informe favorable del mismo Ejecutivo, resolvió según Decreto Legislativo No. 123 el 23 de octubre de 1935 y publicado en el Diario Oficial No. 240 del 31 de octubre de 1935, la erección de una nueva villa, con el nombre de Delgado. Extinguidos los antiguos pueblos, sus municipalidades funcionaron hasta el 31

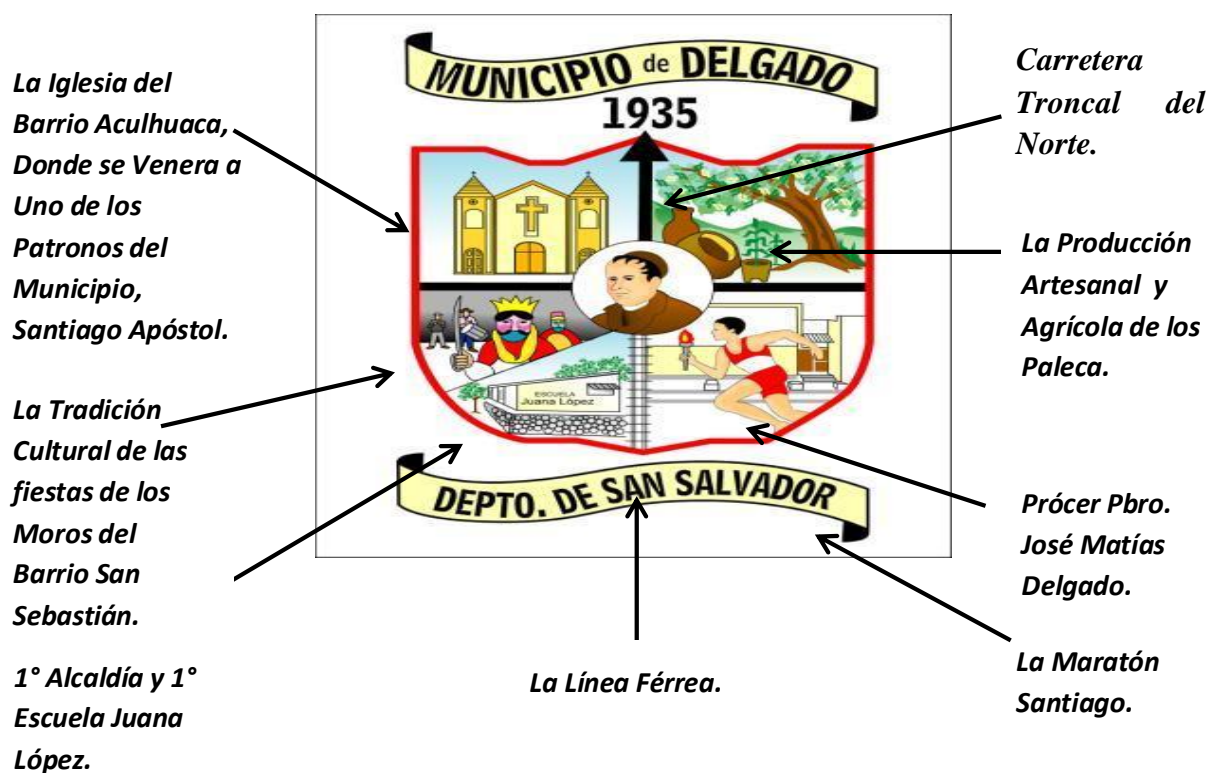
---

<sup>1</sup> COMURES (Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador). El Municipalismo. [En línea]. Recuperado en: <[www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv)>. Consultado el: 01 de mayo de 2017.

<sup>2</sup> "Historia de Ciudad Delgado" página web [en línea]. recuperado de: [http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia\\_de\\_ciudad\\_delgado.html](http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia_de_ciudad_delgado.html) consultado el: 09 de Agosto de 2017.

de diciembre de 1935. Los alcaldes en su oportunidad, convocaron a elecciones para elegir la primera municipalidad en la villa de Delgado, que tomó posesión el 10 de enero de 1936. Por Decreto Legislativo No. 119 del 17 de septiembre de 1968 y publicado en el Diario Oficial No. 189 de 09 de octubre de 1968, la villa de Delgado fue elevada a la categoría de ciudad"<sup>3</sup>.

### 3. Escudo Municipal



<sup>3</sup> "FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador)" página web [en línea] recuperado de: <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/648-606#> consultado el: 09 de Agosto de 2017.



“El escudo de Delgado fue creado en el año 1999, en virtud de un certamen que el gobierno municipal promovió para tal fin. Dicho certamen lo ganó un joven pintor del Municipio; Carlos Ernesto Aguilar, de tal suerte que el referido emblema es de inspiración muy delgadense.

La imprenta del escudo recoge las estampas más significativas de la vida e historia del Municipio: La producción artesanal de barro y agrícola de los Paleca; la tradición cultural de las fiestas de los moros del barrio San Sebastián; la estampa de la primera Alcaldía y primer Centro Escolar Escuela Juana López; la Iglesia del barrio Aculhuaca, donde se venera al Santo patrono del Municipio Santiago Apóstol. La Troncal del Norte y la Vía Férrea, dos infraestructuras que impactaron el patrón geográfico municipal; finalmente la estampa de la tradición deportiva más importante de las últimas décadas, la Maratón Santiago”<sup>4</sup>.

#### **4. Ubicación Geográfica**

Municipio del departamento de San Salvador. Está limitado por los siguientes municipios: al norte, por Apopa y Tonacatepeque; al este, por Tonacatepeque y Soyapango; al sur, por Soyapango y San Salvador; y al oeste, por Cuscatancingo, Mejicanos y Ayutuxtepeque. Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13° 47' 59" LN (extremo septentrional) y 13° 42' 22" LN (extremo meridional); 89° 08' 14" LWG (extremo oriental) y 89° 11' 28" LWG (extremo occidental)”<sup>5</sup>

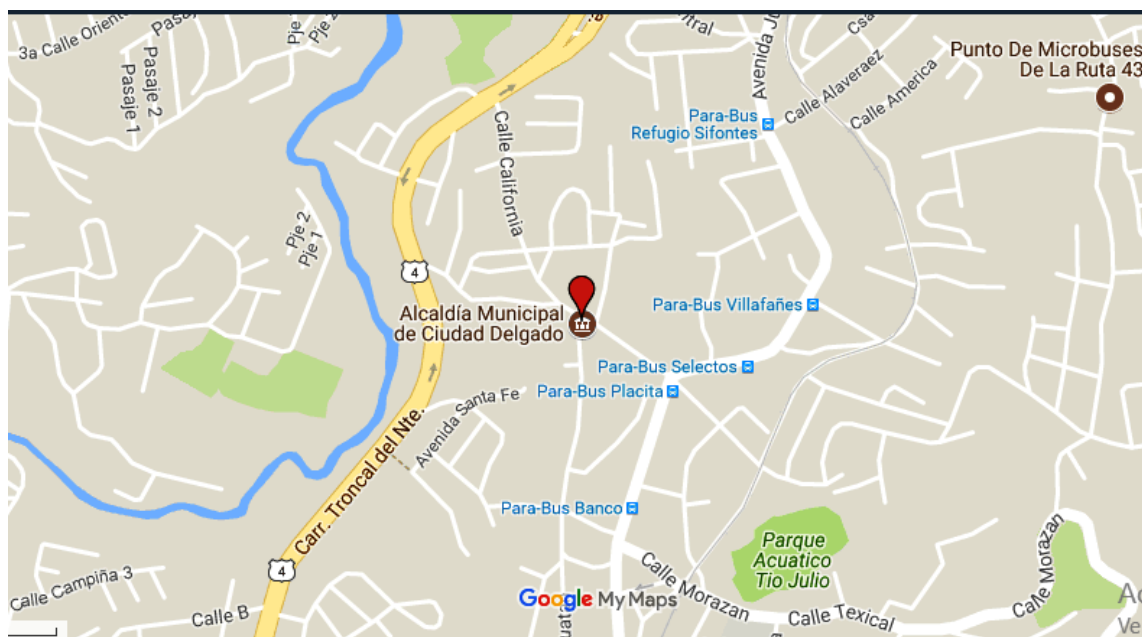
---

<sup>4</sup> “Historia de Ciudad Delgado” página web [en línea]. recuperado de: [http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia\\_de\\_ciudad\\_delgado.html](http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia_de_ciudad_delgado.html) consultado el: 09 de Agosto de 2017.

<sup>5</sup> Ibíd., pag.2 “Historia de Ciudad Delgado”.

Dirección de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado:

Av. Acolhuatan y calle Morazán, # 20, Ciudad Delgado, San Salvador, El Salvador. Centro América.



## 5. Vías De Comunicación

“La ciudad de Delgado se comunica por carreteras pavimentadas con los municipios de Soyapango, Mejicanos y San Salvador; por la Carretera Troncal del Norte, con la ciudad de Apopa. Un ramal de FENADESAL atraviesa el municipio de sur a norte”<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Ibíd., pág. 2 “Historia de Ciudad Delgado”.

## 6. División Político Administrativa

“Ciudad Delgado es un Municipio con 120 mil 200 habitantes, se divide en 8 cantones y 42 caseríos, y su cabecera Municipal "Ciudad Delgado", está formada por los 3 Barrios Históricos: Aculhuaca, Asunción Paleca, San Sebastián Texincal”<sup>7</sup>.



---

<sup>7</sup> Ibíd., pag.2 “Historia de Ciudad Delgado”.

## **7. Población**

“Ciudad Delgado tiene una extensión territorial de 33.42 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 120 mil habitantes y se encuentra a 640 metros de altura sobre el nivel del mar”<sup>8</sup>.

## **8. Producción Agropecuaria**

“La actividad agrícola del municipio, tiene su basamento en el cultivo de granos básicos, café, frutales y hortalizas. La actividad pecuaria es de ganado vacuno en pequeña escala y de aves de corral”<sup>9</sup>.

## **9. Industria y Comercio**

“En este municipio existen industrias maquileras, fabricantes de materiales para la construcción, industria artesanal, muebles de uso doméstico y de oficina, colchonerías, procesadoras de azúcar, fábricas de lápices, botones, jabones, ladrillos y tejas de barro, industria pirotécnica, metálicas de obra de banco y plantas fundidoras del hierro. En el comercio del municipio es bastante representativa la venta de repuestos y accesorios, nuevos y usados para vehículos automotores. Los establecimientos comerciales que manejan este negocio están ubicados a lo largo de los 8.0 kilómetros de la Carretera Troncal del Norte, que corre dentro del municipio. Aquí también se encuentran pequeños negocios como moteles y restaurantes. En el centro de la ciudad hay tiendas, farmacias, gasolineras, panaderías, aserraderos y venta de madera, ferreterías, peleterías, marroquinerías, tiendas de mayoreo, plazas comerciales y otros”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Ibíd., pag.2 “Historia de Ciudad Delgado”.

<sup>9</sup> Ibíd., pág. 2 “Historia de Ciudad Delgado”.

<sup>10</sup> Ibíd., pág. 2 “Historia de Ciudad Delgado”.

## **10. Cultura**

“Las fiestas en la ciudad (patronales) son el 25 de julio en honor de Santiago Apóstol, las cuales son bastantes visitadas por los turistas y personas de otras ciudades en busca de poder conocer sus costumbres y tradiciones”<sup>11</sup>.

## **C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**

### **1. Misión y Visión.**

#### *Misión.*

“Un gobierno municipal que administra los bienes y servicios públicos, gestiona recursos para la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes con eficiencia, transparencia, calidad, equidad y participación ciudadana.

#### *Visión.*

Ser un municipio con alto nivel de desarrollo humano. Donde los sectores sociales y económicos junto al gobierno local trabajen para mejorar la calidad de vida de sus habitantes con transparencia y participación; donde los máximos valores sean equidad, justicia, democracia y solidaridad”<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, pág. 2 “Historia de Ciudad Delgado”.

<sup>12</sup> “Gobierno Municipal de Ciudad Delgado (Municipalidad: misión, visión)” página web [en línea]. recuperado de: <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/misionvision.html> consultado el: 09 de Agosto de 2017.

## **2. Objetivos y ejes estratégicos.**

“Objetivo: Lograr un desarrollo humano sustentable y sostenible para los habitantes del municipio, donde se viva en auténtica democracia, equidad y justicia social.

## **3. Áreas de trabajo.**

### *a) Desarrollo institucional.*

Esta área de trabajo plantea la mejora de la calidad de los servicios y procesos administrativos como necesarios para generar cambios en la imagen del municipio y comodidad en la realización de trámites que permita una satisfacción en la población por el trabajo que la administración local realiza con calidad y transparencia.

### *b) Desarrollo económico local.*

Representa el crecimiento de los sectores productivos tradicionales, micro y pequeñas empresas ya existentes, diversificando su producción y atraer inversión privada empresarial al municipio, en armonía con el medioambiente y la persona humana.

### *c) Desarrollo social incluyente.*

Esta área parte de asumir que el desarrollo económico es necesario, pero que por sí solo, no es capaz de mejorar las condiciones de vida de la población, por lo que se hace necesario realizar acciones de inversión en áreas como salud, educación y seguridad ciudadana, que generen cambios significativos en la calidad de vida, específicamente en aquellos sectores con mayores de acceso a estos servicios.

*d) Desarrollo ambiental sustentable.*

Esta área surge ante la necesidad de retomar el tema de medio ambiente dentro del trabajo municipal, ya que toda iniciativa de desarrollo debe ser sustentable y sostenible. Esto sólo se logra si se respeta y preserva el medio ambiente, que permita mejorar la calidad de vida de la población”<sup>13</sup>.

**4. Estructura Organizativa.**

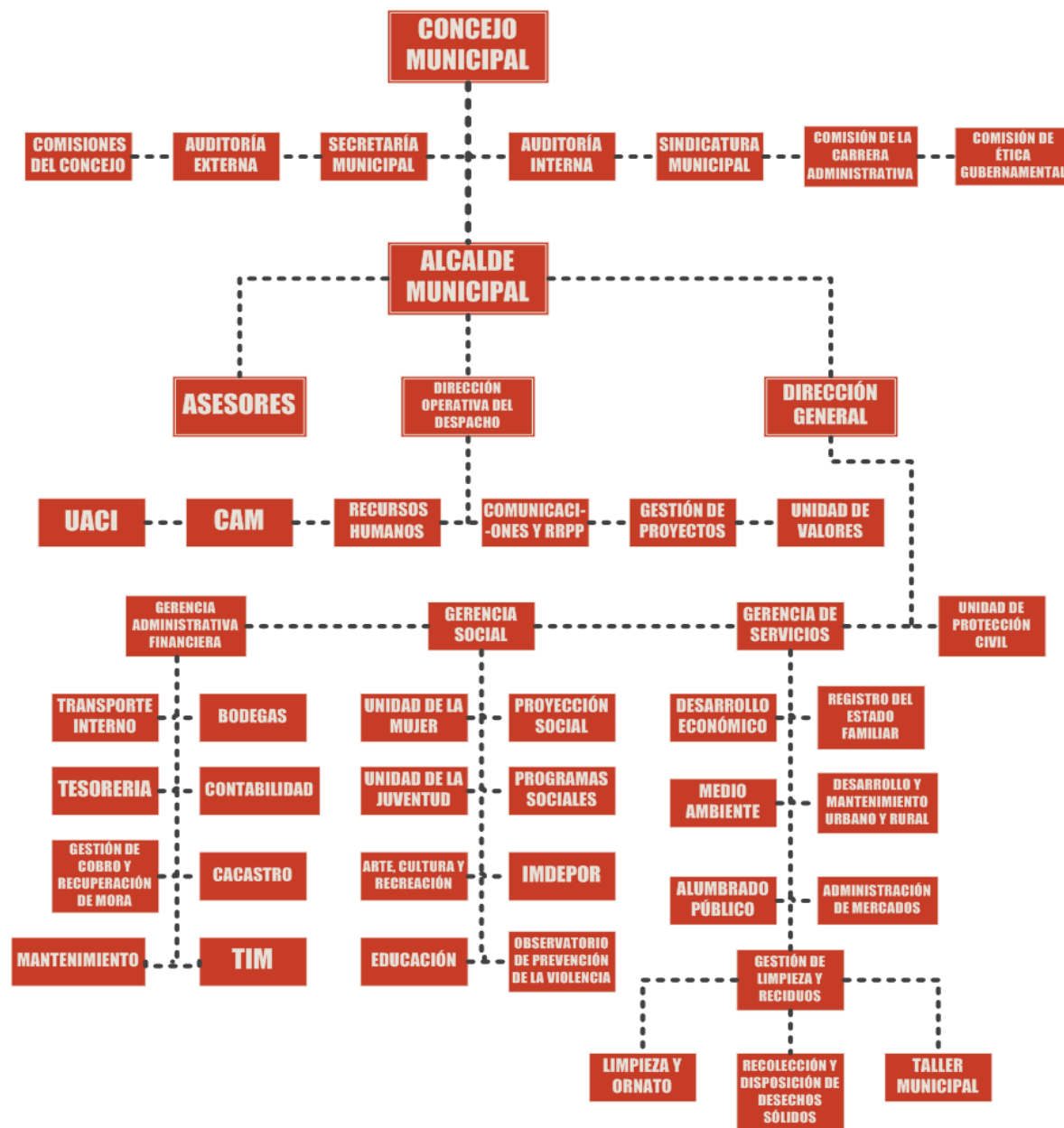
En la actualidad la municipalidad cuenta con 360 empleados, distribuidos dentro de las diferentes unidades de la estructura organizativa<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> “Áreas de trabajo” [en línea] recuperado de: <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/ejesdetrabajo.html#> consultado el: 09 de Agosto de 2017

<sup>14</sup> Información proporcionada por la jefatura del área de recursos humanos en fecha: 19 de Mayo de 2017.

## 5. Organigrama oficial de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado<sup>15</sup>



<sup>15</sup> "Gobierno Municipal de Ciudad Delgado". Página Web [En línea]. Recuperado en: <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/estructuraorganica.html> Consultado el: 27 de marzo de 2017.



## **6. Servicios que presta la institución.<sup>16</sup>**

Dentro de los servicios que presta la municipalidad se encuentran:

### ***Registro Familiar***

- ✓ Carnet de minoridad
- ✓ Partidas de Nacimiento de Defunción
- ✓ Actas de Nacimiento o Divorcio
- ✓ Asentamiento de Nacimiento
- ✓ Asentamiento de Defunción

### ***Catastro Tributario***

- ✓ Registro, Traspaso y Segregación de Inmuebles
- ✓ Permiso de Rompimiento de Calle por Instalación de Agua Potable
- ✓ Constancia Catastral
- ✓ Solicitud de Inmueble

### ***Atención Empresarial***

- ✓ Determinación de la Obligación Tributaria
- ✓ Presentación de Información Financiera
- ✓ Licencia de bebidas alcohólicas
- ✓ Licencia de Aparatos Parlantes
- ✓ Licencias de Rótulos y Vallas Publicitarias

---

<sup>16</sup> Código Municipal [en línea] recuperado en: <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pdf%27s/Codigo%20Municipal.pdf>. consultado el: 09 de Agosto de 2017.

## 7. Marco Legal

### a) *Constitución de la República.*

El artículo 86, establece que: “los funcionarios del gobierno son delegados del pueblo y no tienen más facultades que las que expresamente les da la ley”, es decir, que el carácter de elección popular es quien delega a los funcionarios como sus representantes y éstos a su vez, tienen independencia en sus funciones siempre y cuando se encuentren comprendidas dentro del marco legal. Los artículos 203 y 204, hacen mención que los municipios son autónomos en lo económico, técnico y administrativo; así mismo la Autonomía Municipal otorga libertad para que los municipios puedan decidir libremente sobre su funcionamiento legal, contratación de empleados, elaboración de sus planes de desarrollo y el uso que harán de los recursos económicos con que cuentan<sup>17</sup>.

### b) *Código Municipal.*

**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”<sup>18</sup>.

De las facultades del concejo El **Art. 30.-** establece que el concejo municipal está facultado a:

Numeral 6. “Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal.

Numeral 8. Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al municipio.

---

<sup>17</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 publicado el 15 de diciembre de 1983

<sup>18</sup> Código Municipal D.L. No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010

Numeral 9. Adjudicar licitaciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de conformidad a la ley correspondiente.

Numeral 14. Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales”.<sup>19</sup>

*c) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.*

Se da la creación de esta ley porque se considera que es necesaria la creación de un organismo especializado para dar asistencia técnica y financiera a las municipalidades a fin de promover el mejoramiento de los pueblos con pleno y eficaz aprovechamiento de sus recursos.

**Art. 3.-** “El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones”<sup>20</sup>.

En esta ley se establecen las funciones y atribuciones de Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), el cual según el **Art. 4.-** Romano I, Asistencia técnica y administrativa, literal c, expresa que es una función del ISDEM, “mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales”.

Además establece en el **Art. 20.-** literal m, que son atribuciones del Consejo Directivo a cargo de la dirección del Instituto, “establecer las normas generales y específicas de asistencia técnica a las Municipalidades”.

---

<sup>19</sup> *Ibíd.* “Código Municipal”

<sup>20</sup> Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal D.L. Nº 397, 6 de julio 1995; D.O. Nº 147, Tomo. 328, 14 de agosto 1995.

El **Art 47.-** Numeral 1. Literal a, establece que el ISDEM puede efectuar algunas operaciones activas tales como “conceder préstamos a las municipalidades a corto, mediano y largo plazo en los cuales se utilizarán hasta el 80% de los recursos propios y hasta el 100% de los recursos que se obtengan de instituciones financieras nacionales, internacionales y extranjeras.”<sup>21</sup>

*d) Ley de la carrera Administrativa Municipal.*

**Art.1-** “Su objeto es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal Mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleados de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base al mérito y la aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquier otra índole”<sup>22</sup>

De las excepciones a la carrera administrativa el **Art. 2.-** Numeral 6 establece que no estarán comprendidas “Las personas contratadas temporal y eventualmente para estudios, consultorías, asesorías, capacitaciones o labores específicas que no constituyan una actividad regular y continua de la Municipalidad o entidad municipal contratante y

---

<sup>21</sup>Ibíd. “Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal”

<sup>22</sup> Ley de la carrera Administrativa Municipal D. L. No. 20 de fecha 20 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 107, Tomo 383 de fecha 11 de junio de 2009.

que requieran conocimientos técnicos o profesionales que no puedan desempeñarse por personal de la misma.”<sup>23</sup>

De la evaluación del desempeño el **Art. 42.-** establece que “El desempeño de los empleados deberá ser evaluado respecto a los objetivos de los puestos de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias en la Municipalidad o entidades municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de ésta evaluación será la calificación para dicho período.”<sup>24</sup>

El **Art. 43.-** Establece que la evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

- ✓ Conceder estímulos a los empleados;
- ✓ 2. Formular programas de capacitación, entre otros aspectos.<sup>25</sup>

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

Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales, por lo que es obligatoria la creación del Centro

---

<sup>23</sup> *Ibíd.* “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

<sup>24</sup> *Ibíd.* “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

<sup>25</sup> *Ibíd.* “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

de Formación Municipal, que estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal”.<sup>26</sup>

**Art. 48.-** Créase el Centro de Formación Municipal a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los Arts. 6, 7, 8 y 9 de la presente Ley.

A cerca de los planes de capacitación y su obligatoriedad, en el **Art. 49.-** se expresa que “Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta Ley”.<sup>27</sup>

**Art. 50.-** “Las capacitaciones recibidas por el funcionario o empleado deberán registrarse en su expediente personal, en el Registro Municipal de la carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del de empeño laboral. De igual forma deberán registrarse los estudios realizados y capacitaciones recibidas por iniciativa propia del funcionario o empleado”<sup>28</sup>.

**Art. 81.-** “Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

<sup>27</sup> *Ibíd.* “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

<sup>28</sup> *Ibíd.* “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.”

*e) Ley del Servicio Civil*

**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.<sup>29</sup>

**Art. 66.-** “Los funcionarios o empleados públicos o municipales que estuvieren desempeñando algún cargo comprendido en la carrera administrativa, al entrar en vigencia la presente ley, quedarán de pleno derecho protegidos por ella, aunque no reúnan las condiciones señaladas en el Art. 18 y tendrán los mismos derechos que los seleccionados y nombrados de conformidad con la misma”.<sup>30</sup>

En la sección II -Del contrato colectivo de trabajo, **Art. 108**, literal c, de esta ley se expresa que la negociación colectiva comprenderá todos los aspectos que integren la relación del servidor público, dentro de estos el establecimiento de las necesidades de capacitación relativas al desarrollo de las funciones propias de la institución.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Ley del Servicio Civil, D.L. No. 300, 7 de febrero de 2013; D.O. No. 38, tomo. 398, 25 de febrero de 2013

<sup>30</sup> *Ibíd.* “Ley del Servicio Civil”

<sup>31</sup> *Ibíd.* “Ley del Servicio Civil”

*f) Ley de Acceso a la Información Pública.*

**Art. 7.-.** Están obligados al cumplimiento de esta ley los órganos del Estado, sus dependencias, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier otra entidad u organismo que administre recursos públicos, bienes del Estado o ejecute actos de la administración pública en general. Se incluye dentro de los recursos públicos aquellos fondos provenientes de Convenios o Tratados que celebre el Estado con otros Estados o con Organismos Internacionales, a menos que el Convenio o Tratado determine otro régimen de acceso a la información.

También están obligadas por esta ley las sociedades de economía mixta y las personas naturales o jurídicas que manejen recursos o información pública o ejecuten actos de la función estatal, nacional o local tales como las contrataciones públicas, concesiones de obras o servicios públicos. El ámbito de la obligación de estos entes se limita a permitir el acceso a la información concerniente a la administración de los fondos o información pública otorgada y a la función pública conferida, en su caso.

En consecuencia, todos los servidores públicos, dentro o fuera del territorio de la República, y las personas que laboren en las entidades mencionadas en este artículo, están obligados al cumplimiento de la presente ley.<sup>32</sup>

**Art. 17.** Además de la información contenida en el artículo 10, los Concejos Municipales deberán dar a conocer las ordenanzas municipales y sus proyectos, reglamentos, planes municipales, fotografías, grabaciones y filmes de actos públicos; actas del Concejo Municipal, informes finales de auditorías, actas que levante el

---

<sup>32</sup> Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8de abril de 2011.



secretario de la municipalidad sobre la actuación de los mecanismos de participación ciudadana, e informe anual de rendición de cuentas.

Las municipalidades con un presupuesto anual ordinario menor a dos millones de dólares, podrán tener Unidades de Acceso a la Información unipersonales integradas por el Oficial de Información, cuya designación podrá recaer en el Secretario Municipal o en cualquiera de los miembros del Concejo Municipal.<sup>33</sup>

*g) Ley de Asuetos, Vacaciones y licencias de empleados Públicos.*

El Art. 5 literal 7, segundo párrafo establece que se les podrá conceder por el tiempo que fuere necesario, licencia con goce de sueldo o con sueldo parcial a los funcionarios o empleados que disfruten de becas para hacer estudios fuera del país, en virtud de compromisos internacionales suscritos por el Gobierno de la República en los cuales se especifique que la beca es pagada por gobiernos o instituciones extranjeras; cuando también la beca sea costeadada por gobiernos o instituciones extranjeras aunque no medie convenio internacional; o para que asistan a Escuelas de Administración Pública, Centros o Cursos de Capacitación o Adiestramiento, organizados o impartidos en el país, costeados por el Gobierno exclusivamente o con la cooperación de Organismos Internacionales. La Licencia será concedida por el Jefe de la Unidad Primaria correspondiente.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> *Ibíd.* “Ley de Acceso a la Información Pública”

<sup>34</sup> Ley de Asuetos, Vacaciones y licencias D.L. N° 93, del 14 de agosto del 2003, publicado en el D.O. N° 169, Tomo 360, del 12 de septiembre del 2003.

**Art. 11.-** Las licencias por los motivos a que se refiere el numeral 7 del Art. 5º, se concederán a discreción del jefe respectivo servicio, y no podrán exceder de cinco días en el año.<sup>35</sup>

*h) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social*

Sostiene que el régimen del Seguro Social debe responder en todo tiempo a las posibilidades económicas de la población activa y del Gobierno de la República.

**Art. 1.-** De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.<sup>36</sup>

**Art. 2.-** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

---

<sup>35</sup> *Ibíd.* "Ley de Asuetos, Vacaciones y licencias"

<sup>36</sup> Ley del Seguro Social, D.L. Nº 45, del 30 de junio de 1994, D.O. Nº 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.<sup>37</sup>

**Art.32.-** La Ley de Presupuesto General y de Presupuestos Especiales de Instituciones Oficiales Autónomas, incluirá las partidas correspondientes para el pago de las aportaciones que corresponden al Estado como tal y como patrono, las cuales deben declararse intransferibles en dicha Ley. También el párrafo 3 de éste artículo expresa que “El monto de las cotizaciones que en calidad de patrono corresponden al Estado, las Instituciones Oficiales Autónomas o semi-autónomas y las Municipalidades, deberán ser consignadas en los respectivos Presupuestos de Egresos bajo el rubro "Salarios del Personal". Dichas cotizaciones deberán ser enteradas mensualmente al Instituto, junto con las cotizaciones de los asegurados.<sup>38</sup>

*i) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.*

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.<sup>39</sup>

En el **Art.2.-** literal c, se establece que quedan sujetas a disposiciones de esta ley “Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán

---

<sup>37</sup> *Ibíd.* “Ley del Seguro Social”

<sup>38</sup> *Ibíd.* “Ley del Seguro Social”

<sup>39</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, D.L. Nº 909, del 14 de diciembre del 2005, publicado en el D.O. Nº 8, Tomo 370, del 12 de enero del 2006.

ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.<sup>40</sup>

El **Art.9.-** párrafo 3, establece que “Las Municipalidades podrán asociarse para crear una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los Consejos Municipales, así como por miembros de las Asociaciones Comunales, debidamente registradas en las municipalidades.”<sup>41</sup>

*j) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)*

Según el **Art. 1.-** esta ley tiene por objeto:

- a) Normar y armonizar la gestión financiera del sector público;
- b) Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.<sup>42</sup>

**Art. 2.-** párrafo 2 “Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de

---

<sup>40</sup> Ibíd. “Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública”

<sup>41</sup>Ibíd. “Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública”

<sup>42</sup>Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. D.L. No.516 San Salvador. 37p. Publicada en Diario Oficial el 11 de enero de 1996

esta Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.”<sup>43</sup>

*k) Ley de La Corte de Cuentas de La República*

**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. La jurisdicción de la Corte alcanza también a las actividades de entidades, organismos y personas que, no estando comprendidos en el Inciso anterior reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos. En este caso el control se aplicará únicamente al ejercicio en que se haya efectuado el aporte o concesión y al monto de los mismos.<sup>44</sup>

Sobre el Sistema de Control y Auditoría de la gestión pública el **Art.22** expresa que “El Sistema comprenderá: Las entidades y organismos encargados de ejecutar las acciones de control, el conjunto de normas aplicables a las entidades del sector público y sus servidores para el examen de su gestión y para el descargo de sus responsabilidades; las medidas necesarias para precautelar y verificar el uso eficiente y económico de sus recursos y la efectividad de los resultados institucionales; así como para corregir las deficiencias y desviaciones.”<sup>45</sup>

**Art 24.-** “Para regular el funcionamiento del sistema, la Corte expedirá con carácter obligatorio:

---

<sup>43</sup> *Ibíd.* “Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado”

<sup>44</sup> Ley de la Corte de Cuentas de la República. San Salvador. 33p.D.L. No.438 [Publicada en Diario Oficial el: 25 de septiembre de 1995].

<sup>45</sup> *Ibíd.* “Ley de la Corte de Cuentas de la República”

- 1) Normas Técnicas de Control Interno, que servirán como marco básico para que las entidades del sector público y sus servidores controlen los programas, la organización y la administración de las operaciones a su cargo”<sup>46</sup>

*l) Ley de creación del fondo para el desarrollo económico de los municipios.*

**Art. 1.-** “Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de el salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por: un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley”<sup>47</sup>

Entre otras leyes que regulan a los funcionarios públicos y a las municipalidades se encuentran la Ley de la Vialidad, Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP), Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP), Ley general de Presupuesto, el Código de Trabajo, entre otros.

*m) Normas Técnicas de Control Interno Específicas Para la Municipalidad de Delgado, Departamento de San Salvador (NTCIE).*

Según los artículos 20 y 22, El Concejo Municipal a través de las jefaturas correspondientes, evaluará periódicamente el trabajo de todos los empleados, en forma objetiva; su rendimiento deberá estar acorde al cumplimiento de objetivos y metas establecidas, así como implementar programas de desarrollo continuo, basado en un

---

<sup>46</sup> *Ibíd.* “Ley de la Corte de Cuentas de la República”

<sup>47</sup> Ley de creación del fondo para el desarrollo económico de los municipios D.L. No. 1079, 25 de abril de 2012; D.O. No. 86, T. 395, 14 de mayo de 2012.

diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos, un sistema de evaluación y seguimiento del proceso de capacitación.<sup>48</sup>

Estas disposiciones tienen por objetivo optimizar el progreso y desarrollo de los empleados. Para ello el seguimiento, evaluación y monitoreo para evaluar los puestos de trabajo, deberá realizarse de manera periódica o anualmente.

Además de las leyes, códigos y normas citadas anteriormente, la alcaldía cuenta con tres manuales básicos de organización los cuales son:

- ✓ Manual de Contratación de Personal.
- ✓ Manual de Funciones y Descriptor de puestos.
- ✓ Manual de procesos y procedimientos.

#### **D. GENERALIDADES DE PLAN DE CAPACITACIÓN.**

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

##### **1. Plan:**

“Curso de acción detallado que es utilizado para resolver un problema”.

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

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

---

<sup>48</sup> Normas Técnicas de Control Interno Específicas Para la Municipalidad de Delgado, Departamento de San Salvador, Decreto Legislativo N° 253, Diario Oficial N° 55, Tomo N° 374 publicado el 21 de marzo de 2007.

## **2. Plan de capacitación:**

Es la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructurada de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Por consiguiente, el plan de capacitación constituye un factor de éxito de gran importancia, pues detalla las principales necesidades y prioridades de capacitación del personal de una empresa o institución”<sup>49</sup>.

## **3. Proceso para implementar un plan de Capacitación.**

“De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación son la siguiente:

### *a) Planeación*

En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales:

- ✓ Detección de necesidades de capacitación (DNC).
- ✓ Establecimiento de objetivos y establecimientos de planes y programas.

### *b) organización*

Responde estrictamente al qué hacer, la organización instrumenta el con qué hacerlo; en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación:

- ✓ estructura y sistemas.
- ✓ Integración de personas.

---

<sup>49</sup> Diccionario Enciclopédico, Océano Uno Color, Edición del Milenio.



- ✓ Integración de recursos materiales
- ✓ Entrenamiento de instructores internos

*c) Ejecución*

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos, tales como:

- ✓ Materiales y apoyos de instrucción.
- ✓ Contratación de servicios.
- ✓ Coordinación de cursos.

*d) Evaluación y seguimiento*

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- ✓ Del sistema

La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control.

- ✓ Del proceso institucional

La evaluación solo se completa cuando se cuenta con los objetivos institucionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción”<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Grados, Jaime A. “Capacitación y desarrollo del personal”.-4 edición. –México: Millas 2009.

## **E. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN**

### **1. Conceptos relacionados**

“Al referirse genéricamente a la función de educación en la empresa, se usa indistintamente la palabra adiestramiento, entrenamiento, capacitación, desarrollo y educación.

- a. *El adiestramiento:* Se entiende como la habilidad y destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde el punto de vista del adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.
- b. *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.
- c. *El desarrollo:* Tiene mayor amplitud aun. Significa el progreso intelectual del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.
- d. *Desarrollo de recursos humanos:* Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje intencionales y con propósito, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano incluye tres áreas de actividades”<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Grados, Jaime A. “Capacitación y desarrollo del personal”.-4 edición. –México: Millas 2009.

## 2. Definiciones.

*Entre algunos conceptos de Capacitación están:*

- a. Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.<sup>52</sup>
- b. Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.<sup>53</sup>
- c. Acción destinada a incrementar las actitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.<sup>54</sup>
- d. La capacitación se puede definir como un conjunto de actividades con el propósito de mejorar actitudes, a través de nuevos conocimientos y esto permite que los empleados tengan un mejor rendimiento en la organización.<sup>55</sup>

## 3. Propósitos de la capacitación

---

<sup>52</sup> Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3° edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009. Pág. 371.

<sup>53</sup> Alfonso Siliceo Aguilar. "Capacitación y desarrollo de personal". -5ª edición. Editorial Limusa, México, D.F. 2010.

<sup>54</sup> Grados, Jaime A. "Capacitación y desarrollo del personal".-4 edición. -México: Millas 2009.

<sup>55</sup> Equipo de investigación.

- a. *“Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.*

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos, no existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

- b. *Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.*

Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

- c. *Elevar la calidad del desempeño.*

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de la capacitación técnica, humana o administrativa.

- d. *Resolver problemas.*

La alta dirección enfrentara más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

*e. Habilidad para una promoción.*

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

*f. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.*

Las primeras impresiones que el empleado o trabajador obtengan de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización.

*g. Actualizar conocimientos y habilidades.*

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva.

*h. Preparación integra para la jubilación.*

El poner esfuerzos institucionales en materia educativa representara estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general<sup>56</sup>.

#### **4. Tipos de Capacitación.**

Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales del empleado (comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente, y

---

<sup>56</sup> Alfonso Siliceo Aguilar. "Capacitación y desarrollo de personal". -5ª edición. Editorial Limusa, México, D.F. 2010.

otros) es de alta prioridad. Los tipos más importantes de capacitación que proporcionan las organizaciones son las siguientes:

*a. Capacitación para el trabajo.*

Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

- Capacitación de pre-ingreso: Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
- Inducción: Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.
- Capacitación promocional: Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

*b. Capacitación en el trabajo.*

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- **Adiestramiento.** Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- **Capacitación específica y humana.** Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

*c. Desarrollo.*

Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

- **Educación formal para adultos.** Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- **Integración de la personalidad.** La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.
- **Actividades recreativas y culturales.** Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística<sup>57</sup>.

## **5. Principios de la función de capacitación y desarrollo en las empresas.**

---

<sup>57</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administration. Décima edición, Pearson, 2010, México, Pág. 216

- a. “A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
- b. La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
- c. Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
- d. Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.
- e. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades.
- f. La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo en la empresa.
- g. La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones.



- h. A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, potenciar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
- i. El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
- j. Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria”<sup>58</sup>.

## **6. El proceso de la capacitación**

“La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción, capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

*Los programas de capacitación consisten de cinco pasos:*

- a. el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
- b. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de

---

<sup>58</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. “Capacitación y desarrollo de personal”. -5ª edición. Editorial Limusa, México, D.F. 2010.

trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.

- c. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
- d. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- e. El quinto paso es la evaluación: es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral de un proceso completo de capacitación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa<sup>59</sup>.

## **7. Detección de necesidades de capacitación.**

*En capacitación, planear es determinar que hacer e implica seis momentos o etapas:*

- a. Detección de necesidades de capacitación. Se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.
- b. Diagnóstico. Una vez hecho el análisis, se procede a determinar cuáles son las causas que definen el buen y mal desempeño de la organización.

---

<sup>59</sup> Dessley, Gary, "Administración de recursos humanos", Editorial Prentice Hall, Edic.: 11ª, México 2009, pág. 295

- c. Programación y presupuesto. Ya que se conocen las causas, es preciso organizar un plan estratégico del cómo y cuánto tiempo se realizarán las actividades correspondientes y, junto con ello, prever los costos que implicará.
- d. Establecimiento de objetivos. Este es el momento en el cual se plantean las metas a las que pretende llegarse.
- e. Proceso enseñanza- aprendizaje. Se establece partiendo de los objetivos.
- f. Evaluación del proceso de enseñanza- aprendizaje. Una vez puesto en marcha todo lo anterior, se procederá a evaluar de forma paulatina los resultados obtenidos, con la intención de verificar que estos sean realmente los resultados deseados, o en su defecto, de corregir el procedimiento.

#### **8. Objetivos del diagnóstico de necesidades de capacitación.**

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- a. Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- b. Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar.
- c. Determinar el potencial de recursos humanos.
- d. Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones.

- e. Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.

**9. Ventajas del diagnóstico de necesidades de capacitación.**

- a. Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- b. Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- c. Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- d. Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- e. Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.

El diagnóstico es el proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño. El DNC permite detectar lo siguiente:

- En qué habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente el trabajo.
- Quienes 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.

## **10. Evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales**

“En el caso de los empleados actuales, el análisis del desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (por ejemplo, transfiriendo al empleado).

Hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, las cuales incluyen la revisión de:

- a. Las evaluaciones de desempeño está dirigida a niveles medios de la organización, y toma como base la evaluación del desempeño. Se define con el personal involucrado, cuales son los objetivos por lograr en cierto periodo, y se establecen las acciones por seguir para el cumplimiento de los mismos. Las capacitaciones deben estar amarradas directamente al desempeño que se espera de la persona y al logro de metas, pero no amarrar la capacitación en forma directa al aumento de salario.
- b. Los datos de desempeño relacionados con el puesto (incluyendo la productividad, el ausentismo y los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del producto, los tiempos muertos, las reparaciones, el uso de equipo y las quejas de los clientes);
- c. Las observaciones de los supervisores o de otros especialistas.
- d. Las entrevistas con el empleado o su supervisor.

- e. La evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia.
- f. Las encuestas de actitudes.
- g. Las bitácoras individuales de los empleados.
- h. Los resultados del centro de evaluación<sup>60</sup>.

## **11. Clasificación de las necesidades de capacitación.**

### **a) Necesidades manifiestas.**

Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta aun a simple vista.

- ✓ Personal de nuevo ingreso.
- ✓ Número de empleados menor a los que requieren.
- ✓ Trabajadores a punto de jubilarse.
- ✓ Cuando se presentan licencias o permutas.
- ✓ Para promoción del personal.
- ✓ Cambios en los procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

### **b) Necesidades encubiertas.**

Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó.

- ✓ En la productividad: no se logra cumplir con los programas.
- ✓ En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, deficiente

---

<sup>60</sup> Dessley, Gary, "Administración de recursos humanos", Editorial Prentice Hall, Dic.: 11ª, México 2009, pág. 298

programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución.

- ✓ En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, problemas interpersonales”<sup>61</sup>.

### **13. El proceso lógico de la Función de Capacitación**

“La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo. Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo. El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores. De esta manera este trabajo busca como objetivo dar a conocer las etapas que deben ser llevadas para lograr una adecuada realización de la función de la capacitación de un personal, esta consiste en diferentes sistemas y etapas”<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Dessley, Gary, “Administración de recursos humanos”, Editorial Prentice Hall, Edic.: 11ª, México 2009, pág. 236

<sup>62</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. “Capacitación y desarrollo de personal”. -5ª edición. Editorial Limusa, México, D.F. 2010.

#### **14. Administración de la función de capacitación.<sup>63</sup>**

La función de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control por ello se presenta el siguiente Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación. Este modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

#### **ETAPAS DEL MODELO<sup>64</sup>**

##### **1. Primera etapa**

Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la Organización como:

- 1.1 Proceso de selección de personal
- 1.2 Inventario de recursos humanos.
- 1.3 Análisis de puestos.
- 1.4 Organización formal
- 1.5 Descripción de funciones.
- 1.6 Necesidades de desarrollo de la empresa.

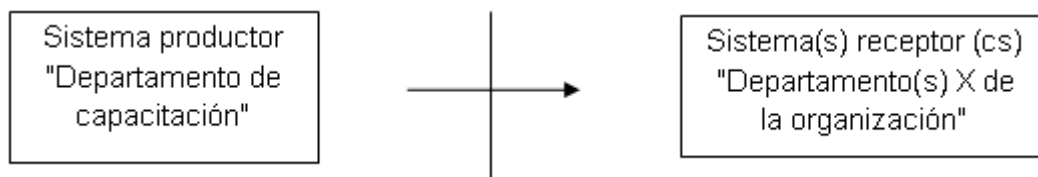
---

<sup>63</sup> Ibíd. Siliceo Aguilar, Alfonso. "Capacitación y desarrollo de personal".

<sup>64</sup> [www.webscolar.com/El-proceso-logico-de-la-funcion-de-la-capacitacion](http://www.webscolar.com/El-proceso-logico-de-la-funcion-de-la-capacitacion).



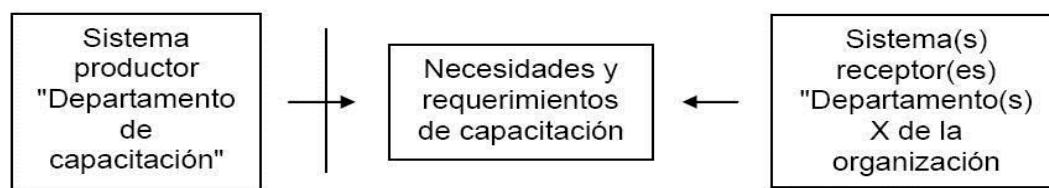
La información arriba mencionada proporcionará al Departamento de Capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.



Fuente: Ibíd. [www.webscolar.com/El-proceso-logico-de-la-funcion-de-la-capacitacion](http://www.webscolar.com/El-proceso-logico-de-la-funcion-de-la-capacitacion).

## 2. Segunda etapa

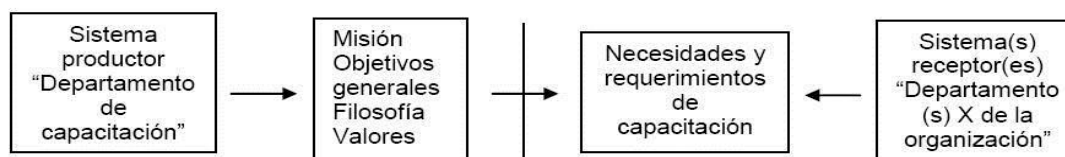
Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que-debiera ser” siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.



Fuente: Ibíd.

### 3. Tercera etapa

Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su mision en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.



Fuente: Ibíd.

### 4. Cuarta etapa

Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.



Fuente: Ibíd.

## 5. Quinta etapa

Establecimiento de programas. Los Programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como pueden ser el PERT (Técnica de evaluación y revisión de proyectos) o (Program, Evaluation Review Technique) por sus siglas en inglés y el C P M Método de la ruta crítica (Critical Path Method) por sus siglas en inglés.

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

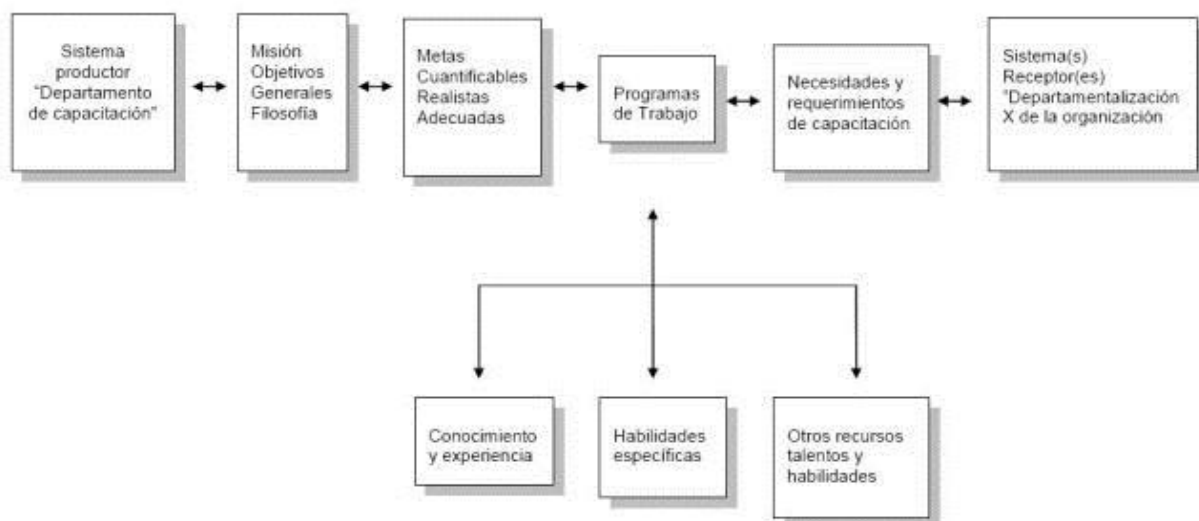
- 5.1 Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- 5.2 Habilidades para la implementación.
- 5.3 Recursos necesarios para su consecución.

De esta manera se puede establecer el siguiente modelo: Con base al modelo presentado, se busca que el Departamento de Capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.

Dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- ✓ Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.

- ✓ Determinación de actividades concretas y evaluables.
- ✓ Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.



Fuente: Ibíd.

## F. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.

“El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar

el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.

El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi: “La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistema.”

Existen diversas propuestas en cuanto a los elementos del conocimiento organizacional, una de las más aceptadas propone que el conocimiento puede tener una regresión a la información y a la vez ésta a los datos. Con base en esta postura, se define a los datos como meramente descriptivos, no incluyen interpretaciones ni opiniones y en ocasiones sólo abarcan una parte de la realidad. La información se organiza de cierta manera siguiendo un propósito, es decir, los datos se pueden convertir en información cuando el que los crea, les agrega algún significado. El conocimiento viene a ser un proceso de avance a partir de los dos conceptos anteriores, es estructurar la información, los datos con experiencias y valores.

Si el tema es el desarrollo del capital humano, se debe entonces gestionar adecuadamente el conocimiento a fin de producir conocimientos y habilidades tanto en

los individuos como en el ámbito organizacional, de ahí que la determinación de necesidades de capacitación”<sup>65</sup>.

### **G. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS.**

“De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, una competencia es la capacidad de un trabajador para desempeñar funciones inherentes a su empleo. Las competencias también se definen como la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto. Por otra parte y a fin de enlazar los conceptos sugeridos en este tema, si se busca el significado de desarrollo en algún diccionario, se encontrará que desarrollar significa: acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral, y desarrollo está descrito en términos de acción y efecto de desarrollar o desarrollarse, por tanto, si se habla de desarrollo de competencias se tratará de una serie de actividades orientadas a mejorar el desempeño en las actividades asignadas.

De acuerdo a Martha Alles, la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas. Para la autora, la persona debe ser capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones, esto lleva a que las personas deban desarrollar cada vez más la capacidad de aprender y adicionalmente refuerza un aspecto que en los programas tradicionales de capacitación no se toma en cuenta con la misma intensidad: la experiencia.

---

<sup>65</sup> Castillo Contreras, Rita del Carmen, “*Desarrollo del capital humano en las organizaciones*”, Editorial Red Tercer Milenio S.C., Primera edición, México, 2012, pág. 14

En todas las organizaciones se han desarrollado las competencias siempre, aún sin llamarles así y aún sin darse cuenta, el asignar a una persona a un puesto y dejarlo aprender sobre la marcha o aplicando su experiencia o intuición, es finalmente una manera de desarrollar competencias. Si bien con la práctica la gente ha aprendido a desarrollar sus habilidades, también es cierto que muchos trabajadores requieren apoyo y es entonces cuando se deben establecer los planes de desarrollo”<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Castillo Contreras, Rita del Carmen, “*Desarrollo del capital humano en las organizaciones*”, Editorial Red Tercer Milenio S.C., Primera edición, México, 2012, pág. 74

## **CAPÍTULO II:**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.**

#### **A. IMPORTANCIA.**

La elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades actuales de capacitación dentro de la institución resulta de vital importancia para poder establecer un plan de capacitación que responda a dichas necesidades, para poder lograr esto se recurrió al método científico ya que de esta manera la investigación permitió obtener datos e información verdadera y relevante de parte de los empleados de la Municipalidad.

El método científico utilizado para esta investigación fue el analítico sintético y el tipo de investigación utilizada fue la descriptiva mediante un diseño no experimental en la que no se manipula ninguna variable y se utiliza la información fiel a la realidad encontrada.

Es importante aclarar que se utilizaron varias técnicas de recolección de datos como lo es la encuesta, la observación directa y la entrevista, pues se consideró que estas permitirían obtener información veraz y lo más apegada a la realidad.

Es importante la elaboración de un buen diagnóstico ya que de esto depende una buena propuesta y por medio de la información obtenida se tiene la certeza que se obtuvieron datos congruentes que permiten establecer conclusiones y recomendaciones confiables, apegadas a la realidad y sobre todo que cumplen las expectativas del equipo de investigación.



## **B. OBJETIVOS**

### **1. General.**

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados del área administrativa de la alcaldía de Ciudad Delgado para poder implementar un plan de capacitación y desarrollo que contribuya al mejoramiento de los mismos.

### **2. Específicos.**

- ✓ Obtener información que contribuya a la elaboración del diagnóstico sobre necesidades de capacitación mediante el uso de técnicas y herramientas de recolección de datos.
- ✓ Identificar los factores más relevantes de la información recolectada.
- ✓ Interpretar los resultados obtenidos para una mejor comprensión de la situación actual.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones congruentes a la situación encontrada.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Utilizar métodos y técnicas facilita llevar a cabo la investigación pues estos sirven de guía para trabajar de manera lógica y ordenada, de manera que salvaguarden el origen del problema.

### **1. Métodos**

Para realizar la investigación se utilizó el método científico y este específicamente se desglosó de la siguiente manera:

*a) Analítico:*

Este método permitió distinguir los elementos del fenómeno en estudio y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, con la finalidad de determinar las relaciones existentes entre ellos.

*b) Sintético:*

Se utilizó ya que este proceso permitió relacionar hechos aparentemente aislados y se detectaron elementos que inciden en el desempeño de los empleados y necesidades sobre capacitación y desarrollo existentes, de esta manera establecer una situación concreta o sintetizada.

**2. Tipo de Investigación:**

Para poder realizar la investigación, se utilizó el tipo de investigación descriptivo el cual permite hacer una representación de los fenómenos investigados tal y como se manifestó en el momento de la realización del estudio.

**3. Diseño de la investigación.**

El diseño utilizado fue el no experimental ya que no se manipularon ninguna de las variables en estudio, es decir que la investigación está basada en los hechos fieles a la realidad encontrada.

**4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

*a. Encuesta.*

La encuesta permitió obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario

***b. Entrevista***

Mediante esta técnica se recolectó información directamente de la jefa de la unidad de recursos humanos ya que es la encargada de la unidad que planifica y organiza capacitación al personal, para esta técnica se utilizó como herramienta la guía de la entrevista.

***c. Observación Directa.***

Esta técnica fue utilizada para recabar información que no se pudo obtener en las técnicas anteriores, siempre es una fuente de información pues permitió agregar datos necesarios a la elaboración del diagnóstico.

Los medios auxiliares utilizados en la investigación fueron los siguientes

***a. Cuestionario.***

El cuestionario estaba dirigido a los empleados de la alcaldía de Ciudad Delgado, consistió en una serie de preguntas que fueron leídas a cada empleado encuestado, en este proceso no se incluye a la jefa de recursos humanos puesto que a ella se le realizó la entrevista.

***b. Guía de la entrevista.***

La guía de la entrevista consistió en un listado de preguntas que se realizadas a la jefa de recursos humanos de la alcaldía municipal de Ciudad Delgado, y permitió conocer importante información que no se podría obtener mediante los empleados de otras áreas, ya que ella es la persona que conoce desde la base legal hasta la ejecución de las capacitaciones y/o planes de desarrollo que existen en la municipalidad.

*c. Lista de cotejo.*

En este instrumento se plantearon datos relevantes en apuntes que no se obtuvieron con las herramientas anteriores, pero que también fue de mucha importancia para recolectar información necesaria dentro de la investigación

## **5. Fuentes de Información.**

Son los recursos donde se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo la investigación. Se recurrió a las siguientes fuentes:

a. Primarias.

Consistió en toda información obtenida en la investigación de campo, proporcionada por los empleados de la alcaldía municipal de Ciudad Delgado, además de la información de la jefa de recursos humanos y de la lista de cotejo utilizada en la investigación.

b. Secundarias.

Las fuentes secundarias consistieron en la información bibliográfica existente previa a la investigación, diferentes autores que han escrito acerca del tema de capacitación y desarrollo del personal así como el desempeño de los mismos, además de investigaciones realizadas anteriormente, información de páginas web, leyes y otros documentos con información relacionada.

## **6. Ámbito de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, ubicada en Av. Acolhuatan y calle Morazán, #20, Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

## **7. Unidades de Análisis**

### *a. Objeto de Estudio*

Dependencias Municipales: conformadas por las unidades, en las cuales laboran los empleados amparados por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### *b. Unidades de Análisis.*

Empleados de la Carrera Administrativa Municipal, que atienden usuarios internos y externos en forma directa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, ubicada en el Departamento de San Salvador.

## **8. Determinación del Universo y Muestra.**

### *a. Universo.*

El universo es la totalidad de los elementos sujetos de investigación, es por eso que el universo fueron los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

### *b. Muestra.*

Se tomó como total de la población 169 empleados administrativos de la Municipalidad; tomando como punto de partida para el cálculo de la muestra.

### *c. Cálculo de la muestra.*

La población está basada en una población finita de 169 empleados, por tanto este número sirvió para el cálculo de la muestra.

El tipo de muestra que se utilizó en la investigación fue el muestreo probabilístico (aleatorio). Todos los individuos de la población, (empleados bajo la ley de la carrera administrativa Municipal), tuvieron la probabilidad positiva de formar parte de la

muestra para el estudio. Es por eso que se utilizó en la investigación, por ser al azar y científico.

Como el universo es finito se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Variable de la distribución normal estándar (Nivel de significancia)

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = número de la población

E = nivel de error permisible

**Los datos utilizados para calcular el tamaño de la muestra de empleados son:**

n=?

N = 169

P= 0.50

q= 0.50

z=1.96 (Coeficiente distribución normal estándar para un 95% de confianza)

E=0.07

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 169}{(0.07)^2 (169 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.50 \times 0.50 \times 169}{0.0049 \times 168 + 3.8416 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{162.3076}{1.7836}$$

*n = 91 personas encuestadas*

Cálculo de la muestra por cada unidad en que está dividida el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

**La muestra resultó de la siguiente manera:**

n°	Unidad	número de empleados en la unidad	porcentaje relativo	muestra por unidad
1	Sindicatura	2	1.2	1
2	Auditoria Interna	1	0.6	1
3	Unidad Jurídica	2	1.2	1
4	Secretaría Municipal	3	1.8	1
5	Despacho Municipal	10	5.9	5
6	Dirección General	1	0.6	1
7	Unidad de Protección Civil	2	1.2	1
8	Dirección Operativa Municipal	1	0.6	1
9	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)	6	3.6	3
10	Recursos Humanos	10	5.9	5
11	Comunicaciones y Relaciones Públicas	4	2.4	2
12	Gestión de Proyectos	6	3.6	3
13	Gerencia Administrativa Financiera	2	1.2	1
14	Transporte Interno	7	4.1	4
15	Bodegas	2	1.2	1
16	Tesorería	7	4.1	4

<b>17</b>	Contabilidad	7	4.1	4
<b>18</b>	Gestión de Cobro y Recuperación de Mora	8	4.7	4
<b>19</b>	Catastro	7	4.1	4
<b>20</b>	Mantenimiento	1	0.6	1
<b>21</b>	Tecnología de Información Municipal (TIM)	2	1.2	1
<b>22</b>	Unidad de Valores	1	0.6	1
<b>23</b>	Gerencia social	1	0.6	1
<b>24</b>	Unidad de la Mujer	3	1.8	1
<b>25</b>	Proyección Social	15	8.9	8
<b>26</b>	Unidad de la Juventud	2	1.2	1
<b>27</b>	Programas Sociales	3	1.8	1
<b>28</b>	Arte, Cultura y Recreación	7	4.1	4
<b>29</b>	Instituto Municipal de los Deportes (INDEPOR)	3	1.8	1
<b>30</b>	Educación	1	0.6	1
<b>31</b>	Observación y Prevención de la Violencia	2	1.2	1
<b>32</b>	Gerencia de Servicios	2	1.2	1
<b>33</b>	Desarrollo Económico	2	1.2	1
<b>34</b>	Registro del Estado Familiar	6	3.6	3
<b>35</b>	Medio Ambiente	2	1.2	1
<b>36</b>	Alumbrado Público Urbano y Rural	4	2.4	2
<b>37</b>	Desarrollo y Mantenimiento Rural	11	6.5	6
<b>38</b>	Administración de Mercado	7	4.1	4
<b>39</b>	Centro de Bienestar Infantil (CBI)	1	0.6	1
<b>40</b>	Polideportivo	4	2.4	2
<b>41</b>	Casa de la Cultura	1	0.6	1
	<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>	<b>91</b>

Fuente: Información Proporcionada por la jefa de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.



## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.**

En el presente apartado contiene los resultados del estudio realizado a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado por medio de las diferentes herramientas mencionadas anteriormente, en los cuales contiene:

### *a) Datos de identificación (Ver Anexo 2 )*

Como primer punto para recolectar la información se solicitó información general de los empleados, obteniendo como resultado que un 52% de los empleados son del género masculino, mientras que un 48% son del sexo femenino, la edad más representativa de los empleados es de los 46 años en adelante los cuales conforman un 36%, seguido de empleados que oscilan en el rango de edad de 31 a 35 años los cuales representan un 23% del total de la muestra.

El nivel de estudio de los encuestados se obtuvo que un 53% tienen o que se encuentran actualmente estudiando una carrera universitaria, seguido de un 25% de empleados que tiene un nivel de estudio de bachillerato, lo cual hace representativo dentro de la institución que más de la mitad de los datos en estudio tienen un nivel superior profesional; esto contribuye a que aprueben los planes de capacitación que implemente la Municipalidad.

En relación al tiempo de laborar en la institución la mayoría de los empleados ronda entre los 4 a 7 y de 8 a 11 años representado cada uno de estos el 25%, mientras que los empleados que tienen de 1 a 3 años representan el 24% de estar trabajando en la

institución, se puede apreciar que existe estabilidad laboral ya que un buen porcentaje de empleados sobrepasa los 4 años de pertenecer a la Municipalidad.

Respecto a las áreas funcionales de la Municipalidad el área con mayor número de empleados es el área administrativa-financiera que representa un 32% del total de los datos en estudio, seguido por el área social con un 26%, esto se debe a que la institución necesita un mayor número de recursos humanos para que estas puedan funcionar de manera que se resuelvan las necesidades de la población de manera eficaz y eficiente.

*b) Datos del contenido. (Ver Anexo2)*

En relación sobre si los empleados conocen sobre la existencia de planes de capacitación dentro de la alcaldía un 55% manifestó no tener conocimiento de que existan, lo cual deja de manifiesto que no existe una comunicación efectiva en cuanto a los planes que tiene la Municipalidad o de cómo se ejecutan las capacitaciones en general. Solamente el 45% afirmó conocerlos, de este porcentaje el 41% manifestó que lo capacitan al menos una vez al año, además un 27% expresó que recibe capacitación dos veces al año y de igual manera un 27% afirmó que recibe capacitación más de tres veces en el año, esto quiere decir que la mayoría de los empleados se capacitan solamente una vez al año.

Para la mayor parte de los empleados en estudio considera que las capacitaciones que reciben son muy buenas para su desarrollo tanto profesional como personal mientras que existe un porcentaje de empleados que consideran deficientes las capacitaciones y que es un aspecto en que la municipalidad debe mejorar, debido ya que según los empleados a veces reciben capacitaciones que no suman nuevas habilidades y destrezas que mejoren su desempeño laboral; sin embargo el 93% de los encuestados expresó estar dispuesto a

asistir a diferentes capacitaciones pues son conscientes que esto contribuye a su desarrollo.(ver anexo 2, cuadro 8).

Las unidades que según los empleados necesitan más capacitación son Proyección social y unidad de la mujer en el área social que representan un 29% y un 24% respectivamente, En el área de servicio la unidad que se considera que necesita más capacitación es la de desarrollo económico y en el área administrativa-financiera es la unidad de contabilidad la que refleja más necesidades según los encuestados.

Conforme a los criterios que se toman en cuenta para las diferentes capacitaciones un 46% de empleados concuerda que la atención al usuario es el principal criterio debido a la naturaleza misma de la Municipalidad, además un 39% de los empleados considera que también se toma en cuenta el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados que busca que se brinde una buena atención al usuario y mejores niveles de desempeño.

A pesar de tener alguna noción sobre las capacitaciones que brinda la alcaldía solamente el 19% de los encuestados manifiesta que recibió algún tipo de capacitación al ingresar a la institución, siendo la inducción el tipo de capacitación más frecuente ya que representa el 63% del total de personas que recibieron algún tipo de capacitación.

De igual manera un 79% de los encuestados manifestó que las capacitaciones las brinda personal externo a la Municipalidad y dependiendo del tema pueden ser de organizaciones no gubernamentales (ONG's), instituciones del estado, empresa privada entre otros.

En concordancia con los resultados obtenidos mediante la observación directa, el 68% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con que la capacitación orientada a las relaciones interpersonales mejoraría el desempeño de los empleados, además un 85% estaría dispuesto a recibir capacitaciones de acuerdo al área que ocupan,

ya que considera que éstas le brindarían herramientas para poder realizar mejor su trabajo.

En relación a las opciones de capacitación el 74% de los encuestados expresó que la modalidad presencial es la mejor opción para capacitarse pues permite aclarar dudas y facilita la mejor comprensión de los temas.

El 60% de los empleados considera que la unidad de recursos humanos no se interesa o se interesa poco por el desarrollo del personal. En menor medida el 51% expresó que la institución no brinda los recursos suficientes para realizar las labores de una mejor manera.

Respecto al seguimiento y desarrollo después de la capacitación el 84% de los empleados manifestaron que no se da un seguimiento al personal capacitado, mientras que el 75% manifiesta que no se evalúa al personal posterior a la capacitación.

*c) De la situación actual de planes de capacitación en la unidad de recursos humanos.(Ver anexo 3)*

Además de la encuesta se realizó una entrevista a la jefa de la unidad de recursos humanos para conocer desde esa unidad la situación actual en cuanto a la capacitación y desarrollo del personal.

La Jefa de la unidad manifestó que no existen planes como tal, más bien son capacitaciones que se elaboran por medio de la detección de necesidades de capacitación que surgen después de la evaluación del desempeño del personal, dicha evaluación se realiza a todo el personal al menos una vez al año y de los resultados obtenidos se selecciona al personal que muestre más deficiencias como prioridad para recibir algún

refuerzo mediante capacitaciones, en ese sentido expresa que si hay continuidad en las capacitaciones al personal durante todo el año, además expresó que una diversidad de temas le son ofertados por diferentes empresas ante lo cual dichas ofertas son revisadas y se seleccionan las que mejor se adecuen a las necesidades del personal o a las necesidades que tenga la institución en un momento determinado. También expresó que las capacitaciones no siempre van orientadas al desarrollo profesional, siempre va a depender de la naturaleza del cargo, ya que por ejemplo ingenieros y arquitectos reciben capacitaciones técnicas y específicas de su área.

Respecto al seguimiento del personal capacitado manifestó que la institución no cuenta con planes de seguimiento y que el único instrumento que se utiliza es la evaluación al desempeño la cual se hace cada 6 meses y es para todo el personal de la Municipalidad, pero es una evaluación “general” no una medición del desempeño después de haber capacitado al personal. De igual manera expresó que no hay una partida presupuestaria específica destinada a cubrir los gastos de capacitación y que el financiamiento se obtiene mediante la contribución del 1% que se destina al seguro social que va para el INSAFORP, este 1% va a variar dependiendo el número de empleados con los que cuente la institución. Finalmente la entrevistada expresó que las capacitaciones se coordinan con INSAFORP mediante una solicitud a la cual se espera la aprobación de la misma, al cubrir el límite del 1% la municipalidad ya no puede capacitar al personal y que ha existido ocasiones en que se han quedado empleados sin capacitar lo cual afecta directamente en el desempeño de los empleados. Es por esta razón que actualmente no se aplican las normas técnicas de control interno hasta tener un manual de capacitación aprobado por el concejo municipal.

*d) Sobre los hallazgos de la observación directa. (Ver anexo 4)*

Para recolectar información valiosa también se utilizó la observación directa durante las diferentes visitas que se realizaron a la Municipalidad, obteniendo como resultado lo siguiente:

Se detectó que en las unidades existen algunas diferencias entre los empleados, algunos de ellos hacen notar que no hay una buena comunicación de un departamento a otro y esto puede generar alguna deficiencia en la calidad del servicio. Además de afectar el desempeño de los empleados al no existir un ambiente laboral más armonioso que contribuya a que los empleados tengan mejores relaciones interpersonales.

**CONCLUSIONES.**

Con base al diagnóstico realizado, obtenido de la investigación de campo en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, se logró conocer a primera mano la situación actual y las necesidades reales de capacitación y desarrollo del personal de las diferentes áreas, llegando así a las siguientes conclusiones:

1. La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo continuo para los empleados que vaya encaminado a fortalecer las habilidades y destrezas que los hagan unas personas más capaces y productivas en su área de trabajo.
2. Los empleados administrativos categorizan como muy bueno y excelente el aprendizaje y nuevos conocimientos que obtiene de las diferentes capacitaciones por lo que están interesados en que se ejecuten planes de capacitación y desarrollo.

3. Se constató que existe disponibilidad por la mayoría de los empleados de la Municipalidad en asistir a capacitaciones en lugares externos y con horarios matutinos o todo el día, y que se desarrollen en forma presencial para su mejor comprensión, considerando que están más descansados después de un día laboral.
4. Se logra determinar las áreas que más necesitan ser capacitados, como área social, unida de la mujer y contabilidad por el hecho de existir un mayor número de empleados y que están en contacto directo con los ciudadanos y velar por que exista una buena administración de los recursos de la Municipalidad.
5. Se determinó que los empleados nuevos en su mayoría no recibe ningún tipo de capacitación, si no que aprendieron sus funciones por orientación de sus compañeros de trabajo o el jefe inmediato.
6. Existe un porcentaje muy elevado de empleados que afirman que no se le da importancia en su formación en capacitarlos por área de acuerdo a sus necesidades, si no que se hacen de forma general.
7. Los aspectos más importantes que consideran los empleados para mejorar su desempeño en su área de trabajo son objetivos claros que se pretenden alcanzar en un ambiente laboral agradable.
8. Se determinó que los empleados desconocen que la Municipalidad le dé seguimiento y desarrollo después de haber sido impartida una capacitación para verificar si se están cumpliendo los objetivos esperados. Además de no hacerse ninguna evaluación de los mismos.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se implemente un plan de capacitación y desarrollo continuo y se le haga del conocimiento a los empleados sobre la importancia de capacitarse, y de esta forma contribuir a mantener un personal distinguido y altamente capacitado.
2. Muchos de los empleados en estudio categorizan como muy bueno y excelente las capacitaciones por lo que se recomienda antes de llevarse a cabo un plan, hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación de cada área y que se le dé prioridad a la que más la necesita.
3. Se recomienda llevar a cabo las capacitaciones en lugares externos, en horarios matutinos y de forma presencial para su mejor comprensión.
4. Animar a los trabajadores y ser tomados en cuenta sobre sus opiniones e ideas, para capacitarlos de acuerdo a su área y así poder alcanzar los objetivos esperados.
5. Realizar una inducción o capacitación pre ingreso al personal nuevo sobre sus actividades a realizar y hacerlo sentir un personal valioso para la institución, con buenas relaciones interpersonales un buen compañerismo y respeto mutuo.
6. Se recomienda realizar un diagnóstico de necesidades por área constantes antes de llevar a cabo las capacitaciones, para así lograr el óptimo aprovechamiento y aprendizaje, siendo más productivos en su área específica.



7. Es necesario que la Municipalidad implemente un ambiente laboral adecuado lleno de armonía y respeto por los demás, haciéndolos sentir parte de la institución y tengan objetivos claros de donde están y hacia donde pretenden ir.
8. Es necesario darle seguimiento, evaluación y desarrollo a las capacitaciones que se imparten, esto con la finalidad de verificar si se lograron los objetivos trazados o si se necesita mejorar en otra área. Por lo que se debe de prestar más atención y darle a conocer a los empleados su importancia.

### **ALCANCES Y LIMITACIONES.**

#### **Alcances:**

- ✓ En primera instancia se logró el acceso para poder elaborar el trabajo de investigación dentro de las instalaciones de la alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, logrando así poder realizar las encuestas para llevar a cabo dicho trabajo de las posibles necesidades que tiene la institución de capacitar a sus empleados; dicha investigación se está realizando con el objetivo de poder brindar una herramienta a la municipalidad para que sus empleados se mantengan a la vanguardia en cuanto a su puesto de trabajo.
- ✓ Además se logró entrevistar a la jefa de Recursos Humanos lo cual fue de mucha ayuda para poder constatar muchas interrogantes que no se pudieron abarcar con el cuestionario y así tener una visión más amplia de la información proporcionada por el personal de la alcaldía.
- ✓ También al equipo de trabajo se le permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en su proceso de formación académica.

- ✓ se conoció de primera mano las necesidades que tiene dicha municipalidad en cuanto a la capacitación y desarrollo, además de las áreas que se necesita se refuercen para poder llevar el trabajo de la mejor manera posible.

**Limitaciones:**

- ✓ Al momento de proporcionar el cuestionario a los empleados se dificultó ya que en algunas áreas no se encontraban a las personas a las que se les iba a proporcionar dicho instrumento.
- ✓ Otra dificultad encontrada es que las unidades de la institución se encuentran muy dispersas, eso dificultó en tiempo y espacio para llevar a cabo la investigación.
- ✓ El tiempo que tenía la responsable de recursos humanos era limitado ya que debido a la naturaleza de su cargo atiende un gran número de personas durante las jornadas de trabajo y ella era la conexión con los jefes de las distintas áreas de la Municipalidad.
- ✓ La disponibilidad con que se contaba al momento de realizar las encuestas no era el apropiado por parte de los empleados, ya que se realizó en horas laborales y eso dificultaba que se proporcionara ayuda en la investigación.
- ✓ En muy pocos casos los empleados se mostraron renuentes a colaborar para la investigación por el temor a que la información proporcionada por ellos fuera divulgada a otras personas.

### **CAPÍTULO III:**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

##### **A. IMPORTANCIA.**

El presente plan de capacitación como herramienta administrativa será importante y significativa para la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado ya que el mismo surge las necesidades detectadas en un diagnóstico realizado a los empleados de la Municipalidad a través de encuestas, entrevistas, lista de cotejo y observación directa.

El plan de capacitación y desarrollo permitirá dotar de conocimientos, habilidades y destrezas al personal administrativo; los cuales pondrán poner al servicio de los usuarios y demás compañeros de trabajo, esto con el fin de fortalecer el desempeño laboral de los mismos y que esto se vea reflejado en todas las unidades que conforman la Municipalidad.

El plan de capacitación deberá ser aprobado por los mandos responsables de la administración de la Municipalidad para ser desarrollado e implementado de manera efectiva.

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

###### **Objetivo General:**

- Optimizar las competencias de cada uno de los empleados de la municipalidad y así propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios a los

contribuyentes, además ayudar a que se encuentren a la vanguardia de los cambios en las diferentes áreas en el mundo laboral.

**Objetivos Específicos:**

- Mejorar en cuanto a los conocimientos de los empleados para poder realizar un servicio de calidad a los contribuyentes.
- Fortalecer la capacidad administrativa, técnica y financiera de la Municipalidad.
- Alcanzar una administración Municipal más eficiente, moderna y actualizada de acuerdo con el plan estratégico de la institución.
- Proporcionar conocimientos o herramientas que faciliten y fortalezcan el desempeño laboral de los empleados.

**C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

Este capítulo comprende la propuesta de un plan de capacitación y desarrollo dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, ubicada en el departamento de San Salvador, para su elaboración se tomaron en cuenta parte de la información teórica comprendida en el capítulo I ya que desde un primer momento se estableció que dicha información serviría para la elaboración del plan, además de la información recabada en el capítulo II, información relevante sobre la situación actual de los empleados administrativos de la alcaldía en cuanto a las necesidades de capacitación y desarrollo.

La presente propuesta del plan de capacitación y desarrollo inicia con la importancia, seguida de los objetivos que se pretenden alcanzar, además de las políticas establecidas para lograr una buena ejecución y desarrollo del plan. Otra información importante

contenida en este capítulo es el perfil y las funciones del facilitador o capacitador ya que se establecen los requisitos que deberá cumplir el capacitador, de igual manera los métodos y medios a utilizar y que serán de utilidad para hacer llegar la información de una manera efectiva a los empleados participantes, los recursos humanos, materiales y financieros. Se describe el plan, se detalla el contenido de cada módulo con el temario que comprende, las fechas en que se desarrollaría el mismo, los costos, y la presente propuesta busca mejorar el desempeño de los empleados mediante una serie de capacitaciones que les permitan lograr un mejor ambiente de trabajo, y tener una actitud más positiva tanto con los usuarios como con los compañeros de trabajo.

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

El presente plan de capacitación está enfocado a mejorar el desempeño de los empleados, esto quiere decir que se busca corregir principalmente hábitos y actitudes que limitan el buen rendimiento de todos los empleados en la municipalidad. Por consiguiente se busca mediante temas orientados a la persona mejorar sus actitudes hacia el trabajo, algo que no solamente le sirva a cada empleado individualmente sino que le sirva a todos los empleados de la alcaldía, inclusive a los usuarios externos que hacen uso de los servicios y demás prestaciones que se brindan en la institución ya que estos recibieran una mejor atención y servicios más eficientes.

Se busca generar un impacto en el desempeño que se traduzca en la mejora de las relaciones laborales, el respeto, mejores relaciones interpersonales, mejor servicio al usuario y una convivencia agradable en el trabajo y viceversa.

### **1. Definición de contenidos por módulos.**

Para la ejecución del plan de capacitación se establecerá una bitácora por cada módulo en la cual se especificará el nombre del módulo, su duración, los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la definición de los temas específicos que se Desarrollaran en dicho módulo, además se establecerá un tema que tendrá por objetivo que el empleado pueda aplicar el conocimiento adquirido en su ámbito laboral o personal para que este le sea útil en el desempeño de sus funciones y vida personal.

La capacitación es una herramienta fundamental para la institución que ofrecerá la posibilidad de mejorar la eficiencia del empleado Municipal por medio de la mejora de las aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumenten sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, al mismo tiempo que contribuye a las buenas relaciones entre compañeros de trabajo en la Alcaldía Municipal, incrementando la motivación, comunicación, el respeto, la responsabilidad, cooperación, la participación de los empleados en los procesos de capacitación es condición indispensable para asegurar la consecución de los objetivos, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y la gestión Municipal en general.

### **2. Ámbito de aplicación.**

La estructura y contenido del plan de capacitación y desarrollo dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, comprenderá la descripción básica de todas las acciones formativas a manera de módulos con temas de interés específico, los cuales se impartirán para fortalecer el desempeño laboral, la comunicación conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados que integran la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

### **3. Forma de ejecutar.**

El plan de capacitación y desarrollo propuesto se ejecutará de la siguiente manera: Se realizará en un lugar distinto a la Alcaldía Municipal favoreciendo la comprensión de los temas, la técnica de capacitación serán clases participativas presenciales que serán impartidas por personal externo designado del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), con el objetivo de que los participantes procuren una mejora continua en el desempeño laboral, aumenten la eficiencia en el uso de recursos, se mejore la comunicación entre unidades de la municipalidad, la motivación laboral, el trabajo en equipo, y todo los demás aspectos correspondientes a las relaciones interpersonales. La capacitación se desarrollará en seis eventos, los días sábados en horario matutino de ocho a doce del mediodía y el vespertino de una a cinco de la tarde.

### **4. Lugar de la capacitación.**

Las capacitaciones se llevarán a cabo en las instalaciones del parque acuático Tío Julio ubicado en Calle Texincal y Calle La Joya, pasaje 2 de abril, Ciudad Delgado San Salvador. Dichas Instalaciones cuentan con el espacio adecuado para este tipo de eventos, comodidad, iluminación adecuada y un ambiente agradable que favorecen la comprensión de los temas a desarrollar. La reservación de las instalaciones será por medio de la Jefe de Recursos Humanos de la Alcaldía la cual deberá coordinar con un tiempo prudencial de anticipación y notificando al Concejo Municipal sobre la aprobación, cancelación, o cualquier inconveniente que pueda presentarse. No se omite manifestar que capacitaciones anteriores ya se han realizado en dicho lugar.

## Parque Acuático Tío Julio



Fuente: Equipo de investigación

### 5. Perfil del capacitador.

#### a. Requisitos.

El facilitador es una figura determinante en la comprensión de los diversos temas que se desarrollan y de las diferentes actividades de capacitación, pues es quien se encarga de coordinar y lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los participantes, además de generar impresiones positivas o negativas en todos los asistentes, visto de esa manera el facilitador puede ser fácilmente visto como un tutor, un maestro, una figura líder, un orientador entre otros. Es necesario que para lograr que los conocimientos a desarrollar en una capacitación lleguen al receptor de una manera adecuada y se logre una mejor comprensión, es necesario que la figura del facilitador cuente con habilidades y características que aumenten las posibilidades de concluir con éxito una capacitación. Es importante también que el facilitador logre una comunicación efectiva con los



participantes a fin de que los conocimientos sean comprendidos de la mejor manera y que en caso de dificultad en la comprensión de uno, se genere un clima de confianza y así los participantes expresen sus dudas de una manera natural. La unidad encargada de contratar los servicios del facilitador debe de entender la importancia de que el facilitador cumpla con estas funciones y que entienda los objetivos que tiene la institución ya que de ello dependerá en cierta medida el éxito o fracaso de un grupo.

PERFIL DEL CAPACITADOR	
Genero	Indiferente
Edad	35 años en adelante
Escolaridad	Profesional graduado de Administración de Empresas de preferencia con Maestría o posgrado en materia de Recursos Humanos
Experiencia Laboral	5 años como facilitador con experiencia comprobada en capacitaciones a grupos empresariales.
Conocimientos	Dominio de Microsoft Office, Internet, Equipos Audiovisuales, Desarrollo y Ejecución de planes de capacitación
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extrovertido y con facilidad de comunicarse con el publico</li> <li>✓ dinámico en el desarrollo de temas.</li> <li>✓ Orientado a resolución de conflictos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amable</li> <li>✓ Empático</li> <li>✓ Disciplinado</li> </ul>
Otras Características	Motivador, Responsable, Sociable, tolerante,

Fuente: Equipo de investigación

*b. Funciones.*

La persona que fungirá como capacitador/facilitador deberá realizar las siguientes actividades

- ✓ Evaluar las competencias de cada uno de los participantes y facilitar su aprendizaje.
- ✓ Desarrollar los temas establecidos en cada módulo procurando la comprensión efectiva de los temas por parte de los participantes, atendiendo los horarios establecidos para la ejecución del mismo
- ✓ Coordinar con la Unidad de Recursos Humanos, todo el proceso para el desarrollo de las capacitaciones; que incluya la logística, local, distribución de espacio, equipo, entre otros, para el buen desarrollo del plan de capacitación.
- ✓ Velar por buen desarrollo de las actividades programadas en el plan de capacitación.
- ✓ Promover la comunicación y sano debate entre los participantes.
- ✓ Generar el compromiso de los asistentes para lograr la familiarización de los objetivos establecidos en el plan de capacitación y desarrollo.
- ✓ Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación con el fin de mejorar en futuros planes.

- ✓ Presentar informes a la Unidad de Recursos Humanos de las actividades de evaluación y seguimiento del plan de capacitación según le sean requeridos.
- ✓ Otras actividades que consideren necesarias la Unidad de Recursos Humanos.

## **6. Políticas**

- ✓ La capacitación se deberá de gestionar con el apoyo de INSAFORP para aprovechar el porcentaje que ofrecen por la cotización mensual del 1% como aporte patronal del monto pagado en concepto del ISSS.
- ✓ El Plan de capacitación se ejecutará los días sábados en dos jornadas una matutina y una vespertina con el fin de no afectar el desarrollo de las labores que se realizan durante la semana en la municipalidad.
- ✓ El contenido de los temas a desarrollar esta elaborado con base a las necesidades determinadas en el diagnóstico previo.
- ✓ El plan de capacitación comprende temas orientados a la adquisición de conocimiento y el desarrollo de habilidades y destrezas del personal con la finalidad de fortalecer el desempeño de los empleados.
- ✓ La capacitación se desarrollará en módulos con contenido específico para los empleados de manera presencial para la mejor comprensión de los temas por parte de los empleados.
- ✓ El Facilitador o Instructor deberá cumplir con los requisitos descritos en el perfil del capacitador.
- ✓ El plan de capacitación se llevara a cabo fuera de las instalaciones de la alcaldía, en un ambiente que facilite la comodidad de los participantes.
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos, será la encargada de supervisar el desarrollo normal de las capacitaciones, verificando la asistencia de los participantes por

medio de una hoja de asistencia y supervisando las actividades a desarrollar en cada módulo de capacitación.

- ✓ Todos los empleados que sean elegidos para participar de una capacitación están obligados a asistir de manera consecuyente y ordenada las veces que le sean asignadas, caso contrario deberá justificar y documentar las inasistencias de manera oportuna para evitar ser sujeto de amonestación en lo regulado en el reglamento interno de trabajo.
- ✓ El presente plan de capacitación tendrá que llevar su respectivo seguimiento y evaluación con la finalidad de documentar y garantizar que los participantes han comprendido los temas y que estos se lleven al campo laboral, los resultados del plan deberán ser comunicados al concejo municipal por parte de la unidad encargada de la implementación del mismo.
- ✓ La capacitación concluida satisfactoriamente por el empleado deberá ser registrada en el expediente personal del mismo junto con el seguimiento y evaluación de la misma. Esto con el fin de tener un expediente actualizado y que toda la información sea considerada en procesos de evaluación del desempeño, aumentos salariales, promociones entre otros que considere la unidad encargada.
- ✓ El empleado que concluya satisfactoriamente un plan de capacitación recibirá por parte de la unidad encargada, un diploma de participación como reconocimiento al esfuerzo e interés mostrado en las jornadas que comprenda el plan, dicho reconocimiento deberá contener el nombre del empleado, la temática en la que fue capacitado, la duración y la fecha en que se clausura el plan.
- ✓ El plan de capacitación deberá ser aprobado por el Concejo Municipal de manera previa a su implementación. Deberán notificarse oportunamente cualquier cambio en el programa o el número de participantes para efectos de transparencia.

## **7. Metodología**

Los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje a utilizar para el desarrollo del plan de capacitación, deberá incluir todas las actividades necesarias para que se logre una mejor comprensión de los temas así como también que los participantes puedan desarrollar habilidades y destrezas que conlleven al logro de los objetivos en cada módulo del plan.

Para poder determinar cuál o cuáles métodos de enseñanza-aprendizaje son los adecuados, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos que forman parte del plan de capacitación como lo son: Contenido del plan, objetivos de cada módulo y objetivos del plan, número de participantes, Tiempo, disponibilidad de recursos, entre otros.

## **8. Métodos de enseñanza.**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y la información anterior, se puede determinar los métodos que facilitarían el desarrollo de los distintos temas del plan los cuales son:

*Método de clase (presencial):* Este método permitirá una enseñanza impartida por los facilitadores mediante el uso de recursos pedagógicos e intelectuales y estimulan la participación, resolviendo las dudas e inquietudes en el momento.

*Método de demostración y ejemplo:* Es un método de mucha utilidad cuando se tratan temas relacionados a la persona, conductas y relaciones interpersonales ya que se explica la temática por medio de ejemplos reales para una mejor comprensión del participante.

## **9. Medios de enseñanza.**

Los medios de enseñanza están relacionados a los métodos siendo los medios una base que sirve para la mejor asimilación de los contenidos, siendo estos los recursos materiales y otros instrumentos que se utilizan como apoyo en la capacitación.

La selección de los medios de enseñanza en el plan de capacitación debe considerarse los criterios siguientes:

- ✓ El conocimiento y dominio técnico didáctico de los medios que se utilizarán.
- ✓ El medio debe contribuir a mejorar la calidad de trabajo de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ El medio debe facilitar la asimilación de los participantes en sus diferentes etapas.
- ✓ El material debe ser legible y de fácil comprensión.

## **E. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

El fin de toda Municipalidad es de velar por el bienestar de los habitantes del Municipio, dándoles un servicio de calidad y además ayudando a solventar sus necesidades; pero para que esto se pueda realizar de la mejor manera es necesario que dichos empleados se estén en constante actualización de sus conocimientos, es por eso que el plan de capacitación ayudara a:

- ✓ Crear el espíritu de servicio hacia la población, para que este se proporcione de la mejor manera posible.
- ✓ Incentivar a los empleados para que realicen sus actividades con un espíritu de ayuda en las necesidades de la Municipalidad.
- ✓ Ayudar a que el clima de trabajo sea el más propicio entre los empleados y así se cumplan los objetivos de dicha Institución.
- ✓ Dotar a los empleados de habilidades y destrezas que permitan realizar las funciones en un ambiente de compañerismo y respeto.
- ✓ Desarrollar los conocimientos de los empleados para que puedan sobrellevar situaciones incómodas o de estrés y que puedan resolver problemas de manera eficaz.
- ✓ Brindar a los empleados conocimientos que les permitan desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente aumentando su desempeño laboral.

#### **F. UTILIDAD DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

El plan de capacitación es una guía que permitirá hacer crecer a la institución, ya que proporciona a los participantes una visión más clara y facilita la comprensión de los objetivos que se quieren lograr. Los beneficios recibidos serán identificados en las áreas siguientes:

**Área administrativa:** Contribuirá en la calidad y en la eficiencia de los procesos y procedimientos a cargo de las unidades de dirección, control y registro realizado en la Municipalidad, también en la relación institución-empleado fomentando el compromiso de ambas partes a trabajar de la mano para la consecución de resultados.

**Clima Laboral:** Un Plan de capacitación y desarrollo ofrece a los empleados la oportunidad de mejorar su imagen profesional mediante la cualificación de su trabajo lo que lo coloca como un candidato ante posibles promociones dentro de la institución, a la vez permite que las labores cotidianas se desarrollen en un ambiente de respeto mutuo y se promueve la integración de equipos de trabajo para la búsqueda de objetivos.

**Atención al usuario:** El usuario es la razón de ser de la municipalidad, es por eso que uno de los principales beneficios del Plan de capacitación y desarrollo será la mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen, los empleados motivados y capacitados representan un personal eficaz y eficiente que responde a las necesidades de los usuarios y que mejora la imagen de la institución y de los dirigentes a cargo.

**Desarrollo de personal:** Individual y colectivamente, la capacitación proporcionara herramientas para desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos que fortalezcan el desempeño del empleado lo que le permitirá hacer un mejor trabajo en menor tiempo y esfuerzo.

## **G. ALCANCES**

El presente plan de Capacitación es de aplicación al personal de la carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía de Ciudad Delgado, es decir a los niveles de dirección y administrativo; el cual se describen a continuación:



**Nivel de Dirección:** En los niveles de dirección comprenden todos los jefes encargados de las áreas administrativas de la institución, se requiere para poder desempeñar esta área un grado de estudio universitario como mínimo.

**Nivel administrativo:** En este nivel están todos los empleados del área administrativa, los encargados de la atención al usuario que llega a la municipalidad, es requerido un grado de estudio de bachillerato o universidad.

## H. DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS BASADO POR MÓDULOS.

### Módulo I: trabajo en equipo.

Dentro de este módulo se impartirán temas relacionados al trabajo en equipo, cuyo propósito es dotarlos de nuevos conocimientos y habilidades, adquiriendo así, liderazgo, seguridad personal, aumento de la confianza en sí mismo y del equipo de trabajo. Logrando disminuir la rotación del personal, fomentando la comunicación interna y aumentar la motivación haciéndolos sentir parte de la institución.

Duración: 4 Horas
Nombre del Módulo: <b>Trabajo en equipo</b>
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover la responsabilidad conjunta.</li> <li>✓ Que al terminar el módulo los empleados sean capaces de fomentar la comunicación interna, mejorar los resultados en cantidad y calidad, mejorando así el clima laboral</li> </ul>
<b>Temarios:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipos de equipo de trabajo</li> <li>2. Equipos de alto rendimiento</li> <li>3. Los roles en el equipo de trabajo</li> <li>4. Dificultades en el trabajo en equipo</li> </ol>
Dirigido a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

## Nombre del Módulo: Trabajo en equipo

Hora	Vespertino	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
<b>8:00-8:20 am</b>	1:00-1:20 pm	20 minutos	saludo, bienvenida del ponente e introducción del tema	Dar a conocer al ponente, importancia de los temas a impartir y dar a conocer agenda	Actividad participativa	Jefa de Recursos Humanos	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>8:20-9:00 am</b>	1:20-2:00 pm	40 minutos	Tipos de Equipos de Trabajo	Conocer los diferentes tipos de Equipos de Trabajo que existen	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:00-9:40 am</b>	2:00-2:40 pm	40 minutos	Equipos de alto rendimiento	Aprender sobre como poder ser un equipo de trabajo de alto rendimiento.	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:40-10:00 am</b>	2:40-3:00 pm	20 minutos	Receso				
<b>10:00-10:40 am</b>	3:00-3:40 pm	40 minutos	Los roles del equipo de trabajo	Aprender cómo ser un líder en un equipo de trabajo	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>10:40-11:00 am</b>	3:40-4:00 pm	20 minutos	Actividad "Torre de Globos"	Hacer que los participantes reflexionen en torno a sus competencias.	Participativa individualmente por cada asistente a la ponencia	Facilitador y participantes	Globos y cinta maskin tape.
<b>11:00-11:40 am</b>	4:00-4:40 pm	40 minutos	Dificultades en el Trabajo en Equipo	Identificar cuáles podrían ser las dificultades, y como poder llegar a un equilibrio con los demás.	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>11:40-12:00 am</b>	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Despejar cualquier duda que haya quedado de los temas expuestos.	Participativa	Ponente y público participante	Micrófono.

## **DESARROLLO DE LA DINÁMICA: TORRE DE GLOBOS**

**Objetivo:** Hacer que los participantes experimenten una vivencia y reflexionen en torno a algunas de las siguientes competencias.

### **PROCEDIMIENTO:**

1. Dividir a los asistentes en 3 equipos 5 integrantes (cada equipo debe tener una mesa de trabajo). Los demás pueden ser observadores.
2. Asignar los recursos de la siguiente manera: Grupo 1: Todos los globos verdes  
Grupo 2: Todos los globos azules  
Grupo 3: 1 rollo de masking tape y 1 tijeras
3. cada equipo debe tratar de formar una torre de globos que cumpla con las siguientes condiciones de calidad: La torre debe tener 20 globos en total (10 azules y 10 verdes) Los globos deben estar intercalados: azul, verde, azul... Los globos sólo pueden pegarse con masking tape (no valen nudos)

### **RECURSOS:**

30 globos verdes, 30 globos azules, 1 rollo de cinta de masking tape.

**Tiempo:** 20 minutos

## Módulo II: Atención al usuario

Dentro de este módulo se abordaran temas relacionados a la atención al usuario, sus objetivos principales e importancia que conlleva conocer de ello, principios básicos del servicio, como tener una actitud positiva, dinámica y abierta para poder responder a las necesidades de aquel que hace uso de un servicio.

Duración: 4 Horas
Nombre del Módulo: Atención al usuario
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ promover un espíritu de servicio al usuario.</li><li>✓ Que al finalizar dicho módulo los empleados posean nuevos conocimientos que les permita brindar un servicio de calidad y eficiencia al usuario.</li></ul>
<p>Temarios:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Importancia del servicio de atención al usuario.</li><li>2. Características del servicio de atención al usuario</li><li>3. Funciones del servicio de atención al usuario</li><li>4. Las expectativas del usuario</li></ol>
Dirigido a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

## Nombre del Módulo: Atención al usuario

Hora	Vespertino	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
<b>8:00-8:20 am</b>	1:00-1:20 pm	20 minutos	saludo, bienvenida del ponente e introducción del tema	Presentar al ponente, dando a conocer la temática y la importancia de impartirla.	Actividad participativa	Jefa de Recursos Humanos	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>8:20-9:00 am</b>	1:20-2:00 pm	40 minutos	Importancia del servicio de atención al usuario.	Dar a conocer el concepto e importancia de atención al usuario	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:00-9:40 am</b>	2:00-2:40 pm	40 minutos	Características de atención al usuario	Conocer las diferentes características logrando despertar espíritu de servicio eficiente en los participantes	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:40-10:00 am</b>	2:40-3:00 pm	20 minutos	Receso				
<b>10:00-10:40 am</b>	3:00-3:40 pm	40 minutos	Funciones de atención al usuario	Saber identificar los diferentes tipos de usuarios y como se debe tratar a cada uno de ellos.	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>10:40-11:00 am</b>	3:40-4:00 pm	20 minutos	Actividad "Juego de roles"	Analizar los diferentes puntos de vistas desde el otro lado (usuario)	Participativa individualmente por cada asistente a la ponencia	Facilitador y participantes	Facilitador y participantes
<b>11:00-11:40 am</b>	4:00-4:40 pm	40 minutos	Las expectativas del usuario	Comprender las necesidades del usuario, sabiendo cómo solucionar sus inquietudes o problemas y darles una pronta solución.	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>11:40-12:00 am</b>	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Despejar cualquier duda que haya quedado de los temas expuestos.	Participativa	Ponente y público participante	Micrófono.

## **DESARROLLO DE LA DINÁMICA: JUEGO DE ROLES**

**Objetivo:** analizar los diferentes puntos de vista desde el otro lado (usuario).

### **1. Procedimiento:**

2. Formas dos grupos con tu personal, un grupo será de los empresarios y el otro de los clientes.
3. El grupo de los empresarios se dividirá en 6 dividiéndolos en parejas y formas 3 parejas, lo mismo con el grupo de los clientes.
4. Cada pareja o grupo de los empresarios representara una empresa diferente, en donde uno será el propietario, gerente o director, y el otro el subordinado.
5. Cada pareja o grupo de los clientes representará una familia.
6. A cada empresa o comercio se le dará una instrucción específica de como deberán actuar con sus clientes. Para esto se debe simular con un escritorio o mesa, en donde cada subordinado estará atendiendo a sus clientes:

Las indicaciones pueden ser:

- a) buen trato, amabilidad pero servicio muy lento en donde el cliente se desespere por esperar y prefiera irse.
- b) Mal trato, carácter grosero, áspero y de mala gana, en donde el empleado salga peleando con el cliente.
- c) Trato regular, disponibilidad por parte del empleado pero sin una atención cordial o personalizada.
- d) Un buen trato, con mucha amabilidad y disponibilidad para atender, una sonrisa, rapidez y calidad en el trato.

### **RECURSOS:**

Humanos: Facilitador y participantes

**Tiempo:** 15 a 20 minutos

### **Módulo III: Relaciones Interpersonales.**

En este módulo se darán temas relacionados con relaciones interpersonales, es de suma importancia que dentro de toda empresa se den una muy buena relación interpersonal entre los empleados; y así haya una muy buena convivencia y clima laboral agradable dentro de esta.

Nombre del Módulo: Relaciones Interpersonales	Duración: 4 Horas
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ayudar a crear un clima más ameno para los empleados por medio de una muy buena relación entre los empleados y así se desempeñe de la mejor manera su trabajo</li><li>✓ Que al finalizar dicho módulo los empleados tengan en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales entre ellos para que todo marche de la mejor manera.</li></ul>	
<b>Temarios:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Tipos de relaciones interpersonales.</li><li>6. Las relaciones interpersonales determinan nuestra personalidad.</li><li>7. Como mejorar las relaciones interpersonales.</li><li>8. Errores en las relaciones interpersonales o dificultades en la comunicación.</li></ol>	
Dirigido a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.	



## Nombre del Módulo: Relaciones Interpersonales

Hora	Vespertino	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
<b>8:00-8:20 am</b>	1:00-1:20 pm	20 minutos	saludo, bienvenida del ponente e introducción del tema	Dar a conocer al ponente, importancia de los temas a impartir y dar a conocer agenda	Actividad participativa	Jefa de Recursos Humanos	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>8:20-9:00 am</b>	1:20-2:00 pm	40 minutos	Tipos de Relaciones Interpersonales	Conocer los diferentes tipos de relaciones interpersonales que existen	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:00-9:40 am</b>	2:00-2:40 pm	40 minutos	Las relaciones interpersonales determinan nuestra personalidad	Que los empleados sepan que las relaciones interpersonales entre los empleados son importantes para su personalidad y vida cotidiana.	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:40-10:00 am</b>	2:40-3:00 pm	20 minutos	Receso				
<b>10:00-10:40 am</b>	3:00-3:40 pm	40 minutos	Como mejorar las relaciones interpersonales	Dar una herramienta para que mejoren las relaciones entre los empleados y así haya un ambiente de trabajo ameno.	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>10:40-11:00 am</b>	3:40-4:00 pm	20 minutos	Actividad "Quien soy"	Potenciar el conocimiento entre los miembros del grupo	Participativa individualmente por cada asistente a la ponencia	Facilitador y participantes	Hojas de papel y lapiceros
<b>11:00-11:40 am</b>	4:00-4:40 pm	40 minutos	Errores en las relaciones interpersonales o dificultades en la comunicación	Identificar cuáles podrían ser los errores que comúnmente se cometen en las relaciones interpersonales con los demás compañeros de trabajo y así saber cómo solucionarlos.	Expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>11:40-12:00 am</b>	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Despejar cualquier duda que haya quedado de los temas expuestos.	Participativa	Ponente y público participante	Micrófono.

## **DESARROLLO DE LA DINÁMICA: “QUIÉN SOY YO”**

Objetivo: El fin de esta dinámica es potenciar el conocimiento entre los miembros del grupo. Muchas veces, en especial cuando el equipo es nuevo o ha ido cambiando, las personas no se conocen lo suficiente y se crean imágenes equivocadas, basada en suposiciones o comentarios de terceros. La mejor forma de favorecer el conocimiento mutuo entre los miembros, es a través de dinámicas de conocimientos en las que reflexionen sobre su vida y se muestren ante los demás.

### **PROCEDIMIENTO:**

Se le presenta a cada uno de los participantes una hoja con tres preguntas que tienen que responder con la mayor sinceridad: ¿Quién soy?, ¿Quién quiero ser? y ¿Cómo actúo para llegar a ser quien quiero ser? esta información debe compartirse con el resto del grupo para valorarlo de manera conjunta.

Esta dinámica puede complementarse con una cuarta pregunta, cómo me ven los demás, en el que el resto del grupo describa a la persona, de esta forma, se puede establecer un debate para analizar las diferentes perspectivas y buscar alternativas y soluciones.

### **Módulo IV: Ética Profesional.**

Este módulo está compuesto de temas relacionados con la ética profesional que debe poseer cada uno de los empleados de la Alcaldía ya sea dentro o fuera de la institución, es muy importante que se tenga una ética profesional al momento de estar laborando así como también fuera de esta, pues no se debe de andar divulgando las cosas que conciernen al trabajo; es por eso que todo empleado debe de tener una ética intachable para que desempeñen sus labores de la mejor manera.

Duración: 4 Horas

Nombre del Módulo: Ética Profesional

Objetivos:

- ✓ Fomentar una visión más ética hacia los empleados, para desempeñar de la mejor manera el trabajo en el área destinada y así ser un trabajador de acuerdo con las especificaciones que requiere el puesto.
- ✓ Brindar los conocimientos acerca de la ética en las instituciones de acuerdo la normativa vigente del país, los cuáles podrían ser las formas de actuar ante una situación de deshonestidad.

Temarios:

1. El hecho moral y los sistemas éticos.
2. Fundamentos de la ética.
3. Relaciones de la ética con la tecnología.
4. Casos prácticos de ética.

Dirigido a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

## Nombre del Módulo: Ética Profesional

Hora	Vespertino	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
<b>8:00-8:20 am</b>	1:00-1:20 pm	20 minutos	saludo, bienvenida del ponente e introducción del tema	Dar a conocer al ponente, importancia de los temas a impartir y dar a conocer agenda	Actividad participativa	Jefa de Recursos Humanos	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>8:20-9:00 am</b>	1:20-2:00 pm	40 minutos	El hecho moral y los sistemas éticos.	Conocer los diferentes sistemas éticos existentes y su relación con el hecho moral	Actividad expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:00-9:40 am</b>	2:00-2:40 pm	40 minutos	Fundamentos de la ética.	Identificar los fundamentos de la ética en una empresa para poderlas aplicar de la mejor manera.	Actividad expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>9:40-10:00 am</b>	2:40-3:00 pm	20 minutos	Receso				
<b>10:00-10:40 am</b>	3:00-3:40 pm	40 minutos	Relaciones de la ética con la tecnología.	Ayudar a los empleados a que conozcan la relación de la tecnología con la ética al momento de estar desempeñando las labores cotidianas.	Actividad expositiva	Ponente	Micrófono, retroproyector, laptop
<b>10:40-11:00 am</b>	3:40-4:00 pm	20 minutos	Actividad "Estimulando el pensamiento crítico."	Generar un diálogo sobre valores morales.	Participativa, el número de personas por grupo resulta indiferente	Facilitador y participantes	Hojas de papel y lapiceros
<b>11:00-11:40 am</b>	4:00-4:40 pm	40 minutos	Casos prácticos de ética empresarial.	Demostrar por medio de casos prácticos de ética empresarial como se debe actuar ante un caso similar en la vida diaria en el trabajo.	Actividad participativa	Ponente y participantes	Micrófono, retroproyector, laptop, papel y lapiceros
<b>11:40-12:00 am</b>	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Despejar cualquier duda que haya quedado de los temas expuestos.	Actividad participativa	Ponente público participante	Micrófono.

**DESARROLLO DE LA DINÁMICA: “Estimulando el pensamiento crítico.”**

Objetivo: generar un dialogo sobre valores morales.

Tiempo necesario: de 20 a 30 minutos, aproximadamente. El tiempo variara en función del número de personas en el grupo y la ampliación de las mismas.

Lugar: aula, salón o espacio al aire libre en el que se encuentren cómodos.

**PROCEDIMIENTO:**

El facilitador del grupo lanzará una serie de preguntas y guiará la conversación del grupo. Pueden ser: si pudieras ser alguien, ¿Quién serías? si ves a una persona de tu propio lugar de trabajo con una conducta anti-ética, ¿Cómo actuarías? Si estuvieras encargado de manipular dinero dentro de la institución ¿Tomarías de ese dinero para cosas personales? Si ves a un superior acosando o maltratando a uno de tus compañeros ¿Qué harías según tu ética profesional?

Discusión: decirle a los participantes si la forma de actuación es la correcta o efectiva de acuerdo a la ética que todo empleado debe tener en una empresa, es por eso que esta dinámica puede generar debate, ofrecerá mejores resultados a los participantes.

### **Módulo V: Mejora Continua.**

El módulo de mejora continua es importante ya que los temas que se impartirán al personal van enfocados en que la persona no solamente conozca el tema si no que entienda la importancia de aplicar la mejora continua (kaizen) en el trabajo y por medio de esto aumentar el desempeño en las labores cotidianas

Duración: 4 Horas

Nombre del Módulo: Mejora Continua

#### Objetivos:

- ✓ Tener un conocimiento claro de la mejora continua, de la importancia de esta práctica en las empresas y otros ámbitos de aplicación.
- ✓ Que los empleados adopten la filosofía de la mejora continua con compromiso en la institución y que sean estos motores de desarrollo en la municipalidad.

#### Temarios:

1. Estrategias de Mejora Continua.
2. Principios básicos de Mejora Continua.
3. Como aplicar la Mejora Continua.
4. Como estandarizar los trabajos.

Dirigido a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

## Nombre del Módulo: Mejora Continua

Hora										
Matutino	Vespertino	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos			
8:00-8:20 am	1:00-1:20 pm	20 minutos	saludo, bienvenida del ponente e introducción del tema	Dar a conocer al ponente, importancia de los temas a impartir y dar a conocer agenda	Actividad participativa	Jefa de Recursos Humanos	Micrófono, laptop	retroproyector,		
8:20-9:00 am	1:20-2:00 pm	40 minutos	Estrategias de la mejora continua.	Conocer los diferentes tipos de estrategias para la mejora continua, para que aplicar y ámbito de aplicación.	Expositiva	Ponente	Micrófono, laptop	retroproyector,		
9:00-9:40 am	2:00-2:40 pm	40 minutos	Principios básicos de la mejora continua.	Que los empleados conozcan cuáles son los principios de la mejora continua para comprender mejor el tema.	Expositiva	Ponente	Micrófono, laptop	retroproyector,		
9:40-10:00 am	2:40-3:00 pm	20 minutos	Receso							
10:00-10:40 am	3:00-3:40 pm	40 minutos	Como aplicar la mejora continua	Aprender cómo se aplica la mejora continua en la vida cotidiana y en el trabajo.	Expositiva	Ponente	Micrófono, laptop	retroproyector,		
10:40-11:00 am	3:40-4:00 pm	20 minutos	Dinámica “pelotas NERD’S”	Generar el principio de mejora continua mediante la participación, el; respeto y la coordinación con los demás	Participativa todo el grupo	Facilitador y participantes	5 pelotas, pizarrón.	cronometro,		
11:00-11:40 am	4:00-4:40 pm	40 minutos	Como estandarizar los trabajos.	Aprender cual es el objetivo de estandarizar los procesos en un trabajo, como aplicar el proceso de estandarización y mejora en un trabajo.	Expositiva	Ponente	Micrófono, laptop	retroproyector,		
11:40-12:00 am	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Despejar cualquier duda que haya quedado de los temas expuestos.	Participativa	Ponente público participante	Micrófono.			

## **DESARROLLO DE LA DINÁMICA: Pelotas NERD'S**

Objetivo: Valorar la importancia de la participación, la tolerancia y el respeto en el intercambio de opiniones para mejorar un proceso o solucionar un problema, optimizando tiempo, espacio, coordinación y colaboración entre los miembros de un equipo generando el principio de mejora continua y calidad.

### **PROCEDIMIENTO:**

El facilitador invitará a todos los asistentes a participar, lo que tienen que hacer es que todos deben tocar las cinco pelotas, en una misma secuencia, todas las pelotas deben estar en un movimiento constante y en el menor tiempo. Se hace un ejercicio de prueba y se pregunta a los participantes cuanto tiempo estimaron que se tardaron en el intento. Colocará el tiempo estimado indicado por los participantes, posterior a esto utilizara el cronometro.

Se motivará a los participantes a ser creativos o innovadores para lograr el cometido cumpliendo las cuatro condiciones (tiempo, espacio, coordinación y colaboración)

Al finalizar se sugiere que el instructor o facilitador consulte a los asistentes sobre la experiencia, si esta fue clara y útil y los animará a llevarla en práctica con familiares y amigos.



**Módulo VI: Inteligencia Emocional y su relación con el ámbito laboral.**

Este módulo está compuesto de temas relacionados a los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad para resolver problemas cognitivos, que son los temas en los que hace hincapié la inteligencia emocional, además de conocer los diferentes tipos de inteligencia emocional y su relación en el entorno laboral en el que se desempeña el empleado, además de conocer las cualidades y los beneficios que la inteligencia emocional representa como una herramienta para conocerse a sí mismo.

Nombre del Módulo: Inteligencia Emocional

**Objetivos:**

- ✓ Que los empleados conozcan sobre la Inteligencia Emocional y sobre los tipos de Inteligencia Emocional además de los usos en el campo laboral.
- ✓ Que el empleado conozca las cualidades de la Inteligencia Emocional
- ✓ Que los empleados conozcan y realicen una prueba rápida de un Test de Inteligencia Emocional como herramienta para conocerse a sí mismos.

Duración: 4 Horas

**Temarios:**

5. Que es la inteligencia emocional.
6. Beneficios de la Inteligencia Emocional
7. Cualidades de la Inteligencia Emocional.
8. Test (rápido) de Inteligencia Emocional

Dirigido a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

## Nombre del Módulo: Inteligencia Emocional

Hora										
Matutino	Vespertino	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos			
8:00-8:20 am	1:00-1:20 pm	20 minutos	saludo, bienvenida del ponente e introducción del tema	Dar a conocer al ponente, importancia de los temas a impartir y dar a conocer agenda	Actividad participativa	Jefa de Recursos Humanos	Micrófono, laptop	retroproyector,		
8:20-9:00 am	1:20-2:00 pm	40 minutos	Que es Inteligencia Emocional.	Conocer los diferentes sistemas éticos existentes y su relación con el hecho moral	Actividad expositiva	Ponente	Micrófono, laptop	retroproyector,		
9:00-9:40 am	2:00-2:40 pm	40 minutos	Beneficios de la Inteligencia Emocional	Identificar los fundamentos de la ética en una empresa para poderlas aplicar de la mejor manera.	Actividad expositiva	Ponente	Micrófono, laptop	retroproyector,		
9:40-10:00 am	2:40-3:00 pm	20 minutos	Receso							
10:00-10:40 am	3:00-3:40 pm	40 minutos	Cualidades de la Inteligencia Emocional	Ayudar a los empleados a que conozcan la relación de la tecnología con la ética al momento de estar desempeñando las labores cotidianas.	Actividad expositiva	Ponente	Micrófono, laptop	retroproyector,		
10:40-11:00 am	3:40-4:00 pm	20 minutos	Actividad	Generar un diálogo sobre valores morales.	Participativa, el número de personas por grupo resulta indiferente	Facilitador y participantes	Hojas de papel y lapiceros			
11:00-11:40 am	4:00-4:40 pm	40 minutos	Test (rápido) de Inteligencia Emocional	Demostrar por medio de casos prácticos de ética empresarial como se debe actuar ante un caso similar en la vida diaria en el trabajo.	Actividad participativa	Ponente y participantes	Micrófono, laptop, papel y lapiceros	retroproyector,		
11:40-12:00 am	4:40-5:00 pm	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Despejar cualquier duda que haya quedado de los temas expuestos.	Actividad participativa	Ponente público participante	Micrófono.			

**DESARROLLO DE LA DINÁMICA: “Acentuar lo positivo”**

Objetivo: Mejorar el concepto sobre uno mismo a través del intercambio de impresiones con compañeros.

Tiempo necesario: de 20 aproximadamente.

Lugar: aula, salón o espacio al aire libre que permita la interacción entre compañeros.

**PROCEDIMIENTO:**

El dinamizador comenzará explicando lo común sobre el carácter negativo del autoelogio. Posteriormente les pedirá que se sienten por parejas.

Cada uno deberá de decirle a su compañero dos partes de su cuerpo que le gustan, dos cualidades que le gustan sobre sí mismo, una capacidad o pericia propia.

## PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

N°	Modulo/contenido	PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN				
		Colectivo	Duración en horas	Duración por módulos en horas	Presupuesto	Responsable
1	TRABAJO EN EQUIPO	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (4 GRUPOS)	4 HORAS POR GRUPO	16 HORAS	\$ 1,857.68	A.M.C.D.
2	ATENCIÓN AL USUARIO	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (4 GRUPOS)	4 HORAS POR GRUPO	16 HORAS	\$ 1,857.68	A.M.C.D.
3	RELACIONES INTERPERSONALES	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (4 GRUPOS)	4 HORAS POR GRUPO	16 HORAS	\$ 1,857.68	A.M.C.D.
4	ÉTICA PROFESIONAL	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (4 GRUPOS)	4 HORAS POR GRUPO	16 HORAS	\$ 1,857.68	A.M.C.D.
5	MEJORA CONTINUA	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (4 GRUPOS)	4 HORAS POR GRUPO	16 HORAS	\$ 1,857.68	A.M.C.D.
6	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ÁMBITO LABORAL	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (4 GRUPOS)	4 HORAS POR GRUPO	16 HORAS	\$ 1,857.68	A.M.C.D.
		TOTAL		96 HORAS	\$ 11,146.08	

Son 3 grupos de 42 y uno de 43 empleados, las jornadas por grupo 4 horas cada uno.  
A.M.C.D.: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

## **I. EVALUACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN.**

El dar seguimiento después de haber recibido una capacitación por parte de las personas interesadas es importante, ya que sirve para constatar que se cumplió con los objetivos que se tenían con la implementación de dicho plan; es por eso que es importante se lleve a cabo una evaluación de la capacitación, donde la información obtenida servirá para que los jefes tanto de las áreas como la de recursos humanos puedan tomar decisiones.

Esto es necesario se implemente en todas los temas que se impartan ya que así se visualiza si el empleado ha captado lo que se requiere para que se desempeñe de la mejor manera en su área de trabajo, así pueda entregar un servicio de calidad de acorde a las especificaciones de los usuarios.

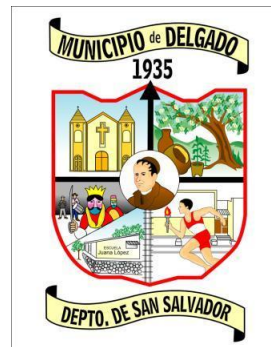
Al capacitar al personal no solo debe ser esa la única fase del proceso, sino que además de eso darle seguimiento para que se vea el interés que se le da al empleado.

Se lleva a cabo la evaluación de la capacitación por medio de un recuadro donde se le pregunta al empleado una serie de ítems que sirve para tener un parámetro de lo que el captó con la capacitación, además se le pregunta que como le pareció dicho tema y en que se debe mejorar para que en próximas jornadas ya no fallar en los errores que se tuvieron anteriormente.

**Los cuadros que se utilizaran para la evaluación se presentan a continuación:**

**Hoja de evaluación para los participantes por parte del facilitador de la capacitación.**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



Nombre del Módulo: \_\_\_\_\_

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

Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_

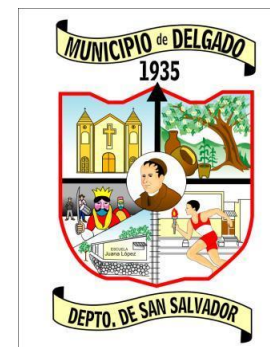
Indicación: Marque con una "X" según su criterio.

ESCALA DE CALIFICACIÓN					
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Letra	D	R	B	MB	E
Ponderación					

<b>CRITERIOS</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
1. Llegan puntual a sus sesiones de capacitación.	D	R	B	MB	E
2. Habilidades para comunicarse.	D	R	B	MB	E
3. Respeto para dirigirse al facilitador.	D	R	B	MB	E
4. Educación para expresar sus puntos de vista u opinión.	D	R	B	MB	E
5. Motivación para el aprendizaje.	D	R	B	MB	E
6. Participación en dinámicas.	D	R	B	MB	E
7. Facilidad de captación del tema.	D	R	B	MB	E
8. Atención durante la capacitación.	D	R	B	MB	E
9. Interés por el tema.	D	R	B	MB	E
10. Flexibilidad al cambio.	D	R	B	MB	E
11. Temas de interés para los participantes	D	R	B	MB	E
12. Asisten todos los participantes invitados.	D	R	B	MB	E

**Hoja de control de asistencia a las capacitaciones para los empleados de la Alcaldía asistentes a las capacitaciones.**

**FECHA:** \_\_\_\_\_



N°	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	FIRMA



**J. PLAN DE EMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

El presente plan de implementación contiene los objetivos, equipos de trabajo, colaboradores y recursos financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización del plan de capacitación, además de la duración de acuerdo al cronograma de actividades que servirá de guía para organizar el tiempo y fecha en que se impartirán.

**1. Objetivos.**

*a. General.*

Realizar una asignación correcta de los recursos para implementar los planes descritos anteriormente que tienen como finalidad fortalecer las destrezas y habilidades de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

*b. Específicos.*

- ✓ Determinar los recursos materiales y financieros necesarios para la implementación del plan de capacitación y desarrollo.
- ✓ Elaborar un presupuesto con datos estimados para respaldar la implementación de dicha propuesta de trabajo de investigación.
- ✓ Realizar un cronograma de actividades que servirá de guía para organizar el tiempo y fecha en que se impartirán.

## **2. Materiales y recursos necesarios.**

Los materiales y recursos son indispensables para llevar a cabo la implementación del plan de capacitación ya que estos nos sirven para apoyar, complementar, acompañar o evaluar el proceso de aprendizaje. Los cuales son:

### **a. Recursos Humanos**

**Facilitador:** Es una persona que ayuda y orienta en un proceso o actividad con capacidad en el diseño y coordinación de talleres, sesiones de trabajo, metodologías, tecnologías grupales, asesorías, entre otros, transmitiendo nuevos conocimientos

**Participantes:** Estos estarán organizados en 3 grupos de 42 y uno de 43 empleados.

**Jefaturas:** estos se encargaran de coordinarse con el facilitador los temas a impartir, especialmente la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

### **b. Recursos materiales**

Los materiales que se utilizaran en dichas capacitaciones serán proporcionados por la municipalidad tales como folletos, lapiceros, lápiz, folder, y retroproyector entre otros.

### **c. Recursos financieros**

Durante entrevista sostenida con la Jefa de Recurso Humanos de la municipalidad se sostuvo que ellos no cuentan con una partida presupuestaria que pueda destinarse para las capacitaciones, solamente lo contemplado en el 1% que va en el seguro social destinado al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), quien financia el 100% de todas las capacitaciones a los empleados de dicha municipalidad, que es un estimado de \$19,950 para el año 2018 que cubrirá el pago del facilitador que impartirá las capacitaciones y el refrigerio.

## **K. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Mediante encuestas realizadas a empleados de la municipalidad se logró constatar que dicha municipalidad no se le da seguimiento después de habersele impartido una capacitación, es por ello que es de mucha importancia que se realice, para verificar si se están alcanzando los objetivos previstos, es por ello que es necesario hacer controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de:

1. Lograr un aprendizaje completo de cada módulo impartido.
2. Detectar errores o fallas que impiden el aprendizaje y en donde es necesario retroalimentar el contenido.

Antes de impartirse los módulos el facilitador deberá presentar un informe a la Jefa de Recursos Humanos, quien se encargara de verificar dicho contenido y distribuirlo así a todos los empleados que participaran en la capacitación.

Es de vital importancia que se le dé seguimiento a la capacitación no solamente durante el proceso si no después de finalizado el modulo, ellos se encargaran de visualizar si se están alcanzando dichos objetivos, y podrán medirlo auxiliándose de varios métodos de evaluación, tales como la observación directa, o una hoja de evaluación constante cada tres meses como mínimo.

La capacitación debe de impartirse a todo el personal de la municipalidad, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes, es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva del plan de capacitación.

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del plan como los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efectos de posibles reajustes.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño de antes y después de la capacitación, comparando el rendimiento y eficacia en sus diferentes áreas, versus grupos aun por capacitarse, errores antes y después de la capacitación, motivación, ausentismo, o trabajo en equipo, etc...

**L. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA  
INSTITUCIONAL. (VER ANEXO 6)**

Presupuesto del plan de capacitación y desarrollo.

**Presupuesto por módulo**

N°	MÓDULO	PRESUPUESTO POR MÓDULO				
		FACILITADOR*	MATERIAL DIDÁCTICO**	REFRIGERIO**	IMPREVISTOS***	TOTAL POR MÓDULO
1	TRABAJO EN EQUIPO	\$ 1,108.80	\$ 180.00	\$ 400.00	\$ 168.88	\$ 1,857.68
2	ATENCIÓN AL USUARIO	\$ 1,108.80	\$ 180.00	\$ 400.00	\$ 168.88	\$ 1,857.68
3	RELACIONES INTERPERSONALES	\$ 1,108.80	\$ 180.00	\$ 400.00	\$ 168.88	\$ 1,857.68
4	ÉTICA PROFESIONAL	\$ 1,108.80	\$ 180.00	\$ 400.00	\$ 168.88	\$ 1,857.68
5	MEJORA CONTINUA	\$ 1,108.80	\$ 180.00	\$ 400.00	\$ 168.88	\$ 1,857.68
6	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ÁMBITO LABORAL	\$ 1,108.80	\$ 180.00	\$ 400.00	\$ 168.88	\$ 1,857.68
TOTAL GENERAL						\$ 11,146.08

\*LOS GASTOS DEL FACILITADOR ES UN ESTIMADO OBTENIDO DEL INSAFORP (VER ANEXO # 5).

\*\*LOS GASTOS DEL MATERIAL DIDÁCTICO Y EL REFRIGERIO SON ESTIMADOS DE PRECIOS DE MERCADO.

\*\*\*IMPREVISTOS 10% DE LA SUMATORIA DE: FACILITADOR, MATERIAL DIDÁCTICO Y EL REFRIGERIO.

Cronograma de Actividades del Plan de capacitación y desarrollo para fortalecer el desempeño de los empleados de la Municipalidad

**“plan de capacitación y desarrollo que contribuya al fortalecimiento del desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de ciudad delgado, departamento de San Salvador, El Salvador, C.A.”**

N°	MÓDULO	JORNADA	PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2018															
			MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
			SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	TRABAJO EN EQUIPO	MATUTINO			■	■												
		VESPERTINO			■	■												
2	ATENCIÓN AL USUARIO	MATUTINO					■	■										
		VESPERTINO					■	■										
3	RELACIONES INTERPERSONALES	MATUTINO							■	■								
		VESPERTINO							■	■								
4	ÉTICA PROFESIONAL	MATUTINO									■	■						
		VESPERTINO									■	■						
5	MEJORA CONTINUA	MATUTINO											■	■				
		VESPERTINO											■	■				
6	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ÁMBITO LABORAL	MATUTINO													■	■		
		VESPERTINO													■	■		

Especificaciones: color azul: grupo No.1, color verde: grupo No.2, color amarillo: grupo No.3, color rojo: grupo No.4, color verde.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS**

- Castillo Contreras, Rita del Carmen, “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”, Editorial Red Tercer Milenio S.C., Primera edición, México, 2012, pág. 14
- Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. 3º edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009.
- Dessley, Gary, “Administración de recursos humanos”, Editorial Prentice Hall, Edic.: 11ª, México 2009
- Grados, Jaime A. “Capacitación y desarrollo del personal”.-4 edición. –México: Millas 2009.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administration. Décima edición, Pearson, 2010, México, Pág. 216
- Siliceo Aguilar, Alfonso. “Capacitación y desarrollo de personal”. -5ª edición. Editorial Limusa, México, D.F. 2010.

### **LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente. N° 38., D.O. N° 234. San Salvador, 16 de diciembre de 1983.
- Código Municipal D.L. No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010.

- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. D.L. N° 397, 6 de julio 1995; D.O. N° 147, Tomo. 328, 14 de agosto 1995.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. San Salvador.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Municipal D. L. No. 20 de fecha 20 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 107, Tomo 383 de fecha 11 de junio de 2009.
- Ley del Servicio Civil, D.L. No. 300, 7 de febrero de 2013; D.O. No. 38, tomo. 398, 25 de febrero de 2013
- Ley de creación del fondo para el desarrollo económico de los municipios D.L. No. 1079, 25 de abril de 2012; D.O. No. 86, T. 395, 14 de mayo de 2012.
- Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8 de abril de 2011.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, D.L. N° 909, del 14 de diciembre del 2005, publicado en el D.O. N° 8, Tomo 370, del 12 de enero del 2006.
- Ley de Asuetos, Vacaciones y licencias D.L. N° 93, del 14 de agosto del 2003, publicado en el D.O. N° 169, Tomo 360, del 12 de septiembre del 2003.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República. San Salvador. 33p.D.L. No.438 [Publicada en Diario Oficial el: 25 de septiembre de 1995].
- Ley del Seguro Social, D.L. N° 45, del 30 de junio de 1994, D.O. N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas Para la Municipalidad de Delgado, Departamento de San Salvador, Decreto Legislativo N° 253, Diario Oficial N° 55, Tomo N° 374 publicado el 21 de marzo de 2007.



## SITIOS WEB

- [http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia\\_de\\_ciudad\\_delgado.html](http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia_de_ciudad_delgado.html)
- <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/648-606#>
- [http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia\\_de\\_ciudad\\_delgado.html](http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/historia_de_ciudad_delgado.html)
- : <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/misionvision.html>

## OTROS

Diccionario Enciclopédico, Océano Uno Color, Edición del Milenio.

## TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- **MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA DE MEJICANOS DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**
- **PROPUESTA DE UN PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**
- **PLAN DE CAPACITACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES PARA CONTRIBUIR A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO**  
**DIRIGIDO A**  
**EMPLEADOS**  
**ADMINISTRATIVOS DE**  
**LA ALCALDÍA**  
**MUNICIPAL DE CIUDAD**  
**DELGADO**



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



Cuestionario dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

Objetivo: Investigar sobre las necesidades de Capacitación al personal Administrativo de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

Indicación: Lea cuidadosamente y responda con una “X” según su criterio, y en las que necesite complemente según su conocimiento.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Género Masculino  Femenino

**Objetivo:** Determinar el género que más se entrevistó de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal.

B. Edad

20-25 años  26-30 años  31-35 años   
36-40 años  41-45 años  46-50 años o más

**Objetivo:** Conocer el rango de edades en que oscilan los empleados de la Alcaldía.

C. Nivel de Estudio

Educación básica

Bachillerato

Técnico

Universitario

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Saber el nivel de estudio que poseen los empleados administrativos entrevistados que laboran en la Alcaldía Municipal.

**D. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?**

De 1 – 3 años  De 12 – 15 años

De 4 – 7 años  De 16 – 19 años

De 8 – 11 años  De 20 años o más

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Municipalidad.

**E. ¿A qué Departamento pertenece?**

\_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar a qué departamento pertenece la persona encuestada.

**II. DATOS DEL CONTENIDO**

**1. ¿Conoce la existencia de planes de capacitación en la Alcaldía?**

Sí  No

**Objetivo:** Determinar si el personal de la Alcaldía Municipal tiene conocimiento de planes de capacitación.

**2. Si su respuesta fue si ¿Con que frecuencia los capacitan en la institución durante el año?**

Una vez  Dos veces  Tres veces  Más de tres veces

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia se les imparte capacitación en el año a los empleados de la Municipalidad.

**3. ¿Cómo categoriza el desarrollo que usted como empleado obtiene de las capacitaciones que imparte la municipalidad?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Deficiente

Necesita Mejorar

Otro:

Especifique:

---

**Objetivo:** Conocer como categorizan los empleados entrevistados de la Municipalidad en el desarrollo que obtienen de las capacitaciones impartidas por dicha institución.

**4. ¿Estaría dispuesto usted a asistir a capacitaciones para aumentar el desarrollo en su superación personal en el lugar de trabajo?**

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar si los empleados de la Alcaldía estarían dispuestos a capacitarse para aumentar su producción dentro del área de trabajo.

**5. ¿Qué áreas cree usted que necesita se refuerce con capacitación para poder obtener un mejor desempeño de parte de los empleados?**

Área Social: Proyección Social       Unidad de la Mujer   
Unidad de la Juventud       Otros.

Área de Servicio: Desarrollo Económico       Registro del Estado Familiar   
Medio Ambiente       Otros

Área Administrativa-Financiera: Tesorería       Contabilidad   
Catastro       Otros

**Objetivo:** Determinar la áreas que según los empleados se necesita se refuerce capacitándola para obtener un mejor rendimiento.

**6. Al momento de capacitar en la institución, cuáles cree usted que son los parámetros que toman en cuenta en las áreas de trabajo para realizar dicha capacitación.**

Mejora en la eficiencia en el uso de los recursos

Mejora en la atención al cliente

Mejora en el ambiente laboral

Desarrollo de habilidades y destrezas

Adaptación a los cambios de proceso.

Otros \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer los parámetros que se toman en cuenta en la Municipalidad al momento de implementar una capacitación al personal administrativo.

**7. Antes de ocupar su puesto de trabajo, recibió algún tipo de capacitación en la institución.**

Sí

No

**Objetivo:** Saber si el empleado recibió algún tipo de capacitación cuando ingreso por primera vez a la institución.

**8. Si su respuesta es sí en la pregunta anterior, ¿qué tipo de capacitación fue la que se le impartió?**

Capacitación pre ingreso

b) Inducción

c) Capacitación

promocional

**Objetivo:** Identificar el tipo de capacitación que se les brinda a los empleados nuevos de la Municipalidad.

**9. La última vez que recibió una capacitación en la municipalidad ¿Quién la impartió?**

Personal interno

Personal externo



**Objetivo:** Conocer qué tipo de personal fue el que impartió la última capacitación al personal, si este fue interno o externo.

**10. Considera usted que al recibir capacitación orientada a las relaciones interpersonales, ayuda a mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía.**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en relaciones interpersonales.

**11. ¿Le gustaría recibir una capacitación de acuerdo al área que ocupa?**

Si me gustaría

No me gustaría

Indiferente

**Objetivo:** Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

**12. ¿Qué horario le parece el adecuado para realizar las capacitaciones en la institución?**

Mañana  Tarde  Todo el día

**Objetivo:** Identificar cual es el horario más adecuado para los empleados para llevar a cabo las capacitaciones.

**13. Le gustaría que las capacitaciones se realizaran dentro o fuera de las instalaciones de la Municipalidad.**

Dentro  Fuera  Me es indiferente

**Objetivo:** Identificar donde les gustaría recibir las capacitaciones los empleados de la Municipalidad, dentro o fuera de las instalaciones.

**14. De las siguientes opciones de capacitación, ¿Cuál considera la más idónea para mejor comprensión?**

a) Presenciales  b) por internet  c) Conferencias   
d) Capacitación basada en medios audiovisuales

**Objetivo:** Conocer que forma de capacitación les resulta más viable a los empleados de la Municipalidad en su aprendizaje.

**15. ¿Considera usted que la Unidad de Recursos Humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía Municipal?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran que la Unidad de Recursos Humanos se interés en su capacitación y desarrollo profesional.

Sí  No

**16. ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?**

- a. Objetivos claros
- b. Incentivos
- c. Ambiente laboral agradable
- d. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar factores que ayudan a que se obtenga buenos resultados en el trabajo.

**17. Sus conocimientos y experiencia en las diferentes capacitaciones, ¿le ayudan a realizar mejor sus actividades diarias dentro de la institución?**

Sí  No

**Objetivo:** Identificar en qué medida se beneficia, tanto al personal como los usuarios con la capacitación constante que reciben.

**18. ¿Considera usted que la institución le proporciona los recursos adecuados para realizar de la mejor manera sus actividades diarias dentro de la institución.**

Sí  No

**Objetivo:** Saber si la Institución le brinda las herramientas necesarias para realizar sus funciones dentro de la institución.

**19. Tiene conocimiento usted si las jefaturas le dan seguimiento y desarrollo  
Después de haber impartido las capacitaciones?**

Sí  No

**Objetivo:** Identificar la forma en que las jefaturas le dan seguimiento y desarrollo después de haber impartido una capacitación.

**20. ¿Se realiza la evaluación de las capacitaciones que recibe por parte de la  
institución?**

Sí  No

**Objetivo:** Conocer si se realiza evaluación a los empleados después de cada capacitación.

**21. Si su respuesta fue si ¿Cuáles son los métodos que utiliza la institución para  
medir sus conocimientos adquiridos en la capacitación?**

- a) Escrita:
- b) Oral:
- c) Observación directa:
- d) Medición del desempeño.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Nombre** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**ANEXO 2.**

**TABULACIÓN E**

**INTERPRETACIÓN**

**DE LOS**

**RESULTADOS**

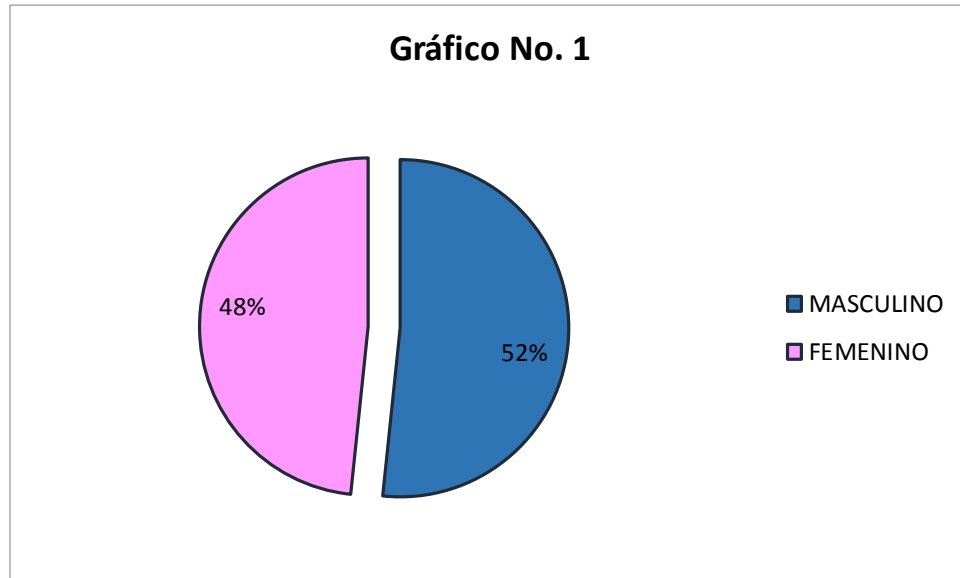
**DATOS GENERALES:**

Pregunta No.1 Género

**Objetivo:** Determinar el género que más se entrevistó de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal.

**Cuadro No. 1**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	47	52%
FEMENINO	44	48%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



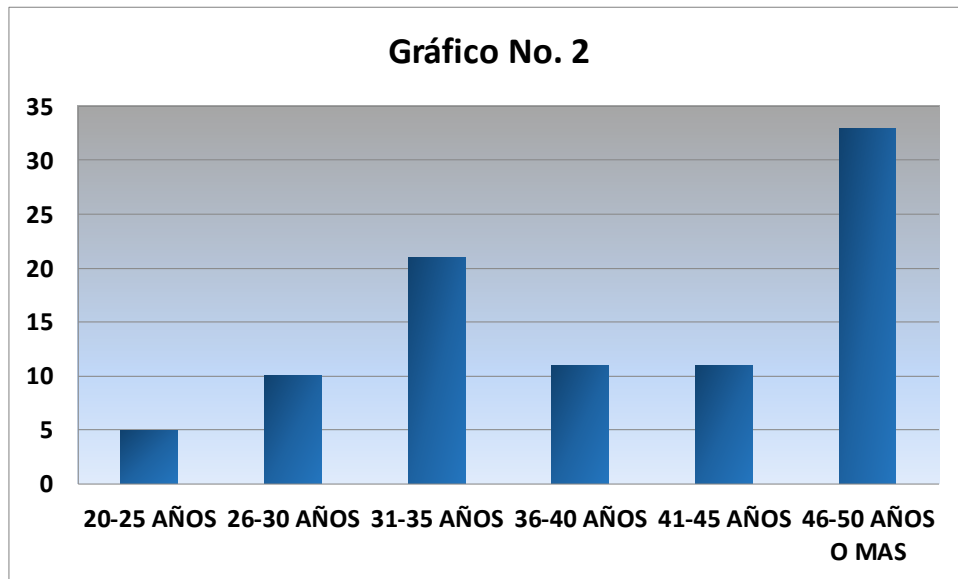
**Interpretación:** Se determinó que existe una mayor representatividad de hombres que mujeres laborando en la Municipalidad, sin embargo al realizar el presente diagnóstico se consideran opiniones y sugerencias de ambos sexos.

**Pregunta No.2** Edad

**Objetivo:** Conocer el rango de edades en que oscilan los empleados de la Alcaldía.

**Cuadro No.2**

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20-25 AÑOS	5	5%
26-30 AÑOS	10	11%
31-35 AÑOS	21	23%
36-40 AÑOS	11	12%
41-45 AÑOS	11	12%
46-50 AÑOS O MAS	33	36%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Se comprobó que los empleados en su mayoría oscilan entre los 46-50 años o más, seguido de 31-35 años de edad, esto se debe al tiempo de permanencia en la institución, y por último a jóvenes de edades de entre 20-25 años.

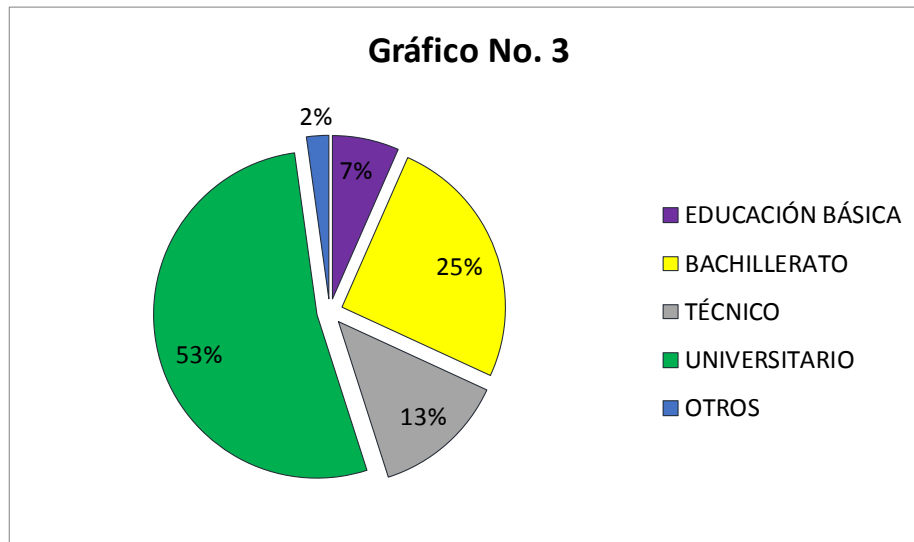
**Pregunta No. 3** Nivel de estudio



**Objetivo:** Saber el nivel de estudio que poseen los empleados administrativos entrevistados que laboran en la Alcaldía Municipal.

**Cuadro No. 3**

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EDUCACIÓN BÁSICA	6	7%
BACHILLERATO	23	25%
TÉCNICO	12	13%
UNIVERSITARIO	48	53%
OTROS	2	2%
ESPECIFIQUE		
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** los datos obtenidos reflejan que más de la mitad de la población en estudio posee un título universitario o se encuentra estudiando una licenciatura, seguidos por bachillerato, técnicos y educación media es decir que dentro de la Municipalidad se encuentra personal capacitado y preparado para realizar las funciones diarias en su puesto de trabajo, de igual manera los empleados que no poseen estudios universitarios han adquirido sus conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones durante su permanencia en la institución, demostrando así que son un personal valiosos para la institución.

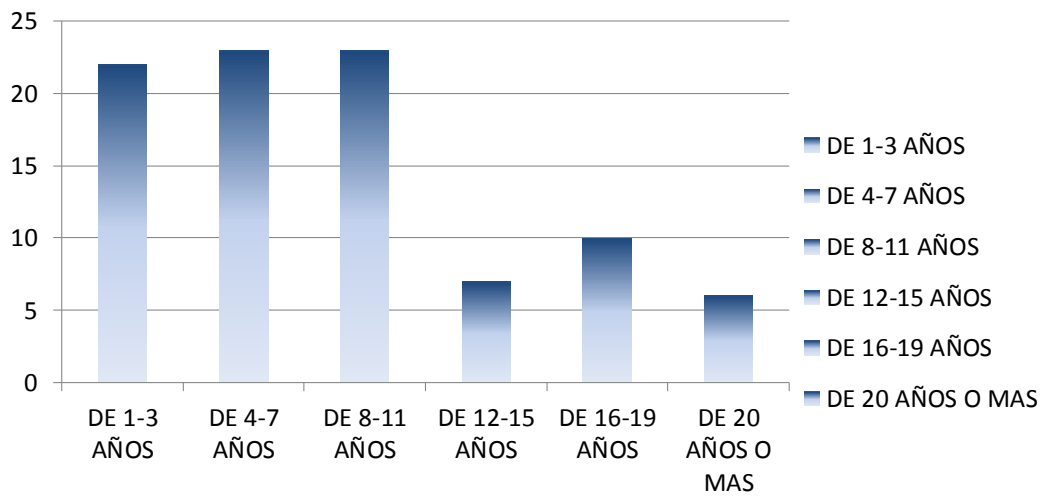
**Pregunta No. 4** ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Municipalidad.

**Cuadro No. 4**

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 1-3 AÑOS	22	24%
DE 4-7 AÑOS	23	25%
DE 8-11 AÑOS	23	25%
DE 12-15 AÑOS	7	8%
DE 16-19 AÑOS	10	11%
DE 20 AÑOS O MAS	6	7%
TOTAL	91	100%

**Gráfico No. 4**



**Interpretación:** Los datos mostraron que la mayoría de empleados poseen más de 1 año de laborar en dicha institución y el resto posee un tiempo de servicio de 12, 20 años o más, lo que podemos observar que existe un gran número de empleados nuevos y que en alguna medida hay estabilidad laboral en la Municipalidad.

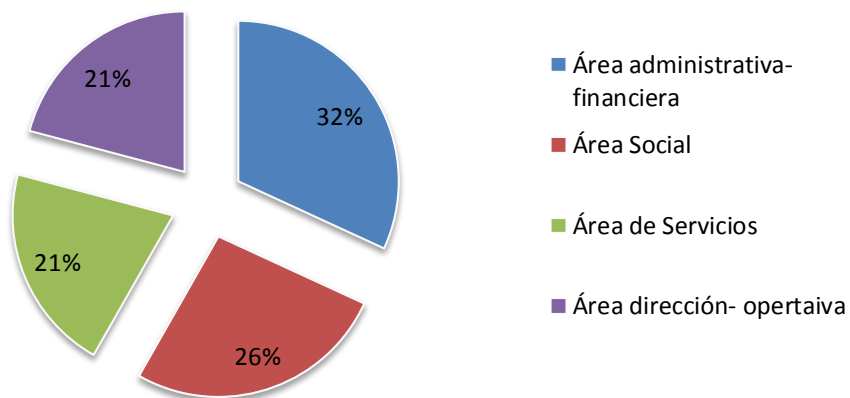
**Pregunta No.5** ¿A qué departamento pertenece?

**Objetivo:** Identificar a qué departamento pertenece la persona encuestada.

**Cuadro No. 5**

ÁREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área administrativa-financiera	29	32%
Área Social	24	26%
Área de Servicios	19	21%
Área dirección- operativa	19	21%
TOTAL	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No.5**



**Interpretación:** Se determinó que una de las áreas con mayor número de empleados es el área administrativa-financiera la cual gestiona los diferentes recursos de la Municipalidad, seguido del área social que velan por el desarrollo del municipio recreación y proyectos sociales, y con menor número de empleados el área de servicio y área operativa que contribuye de forma más directa al mejoramiento del municipio y como consecuencia de la población.

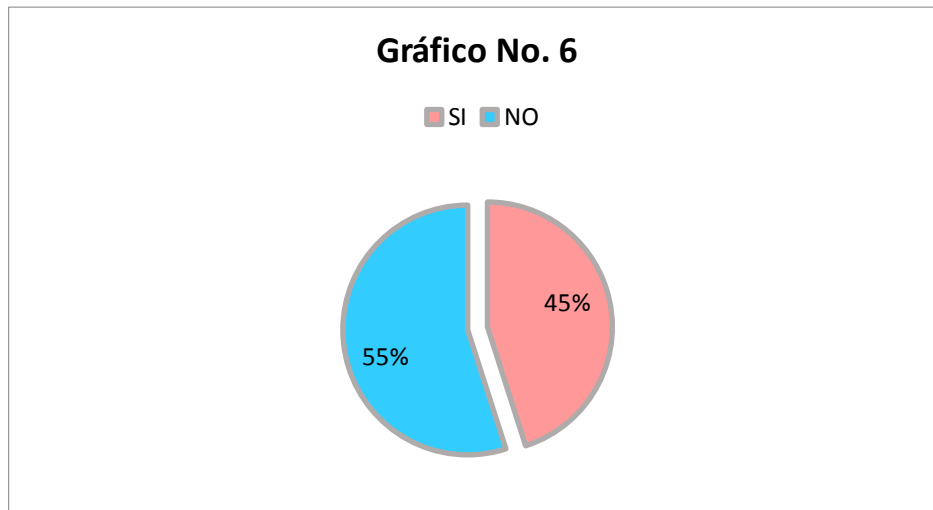
#### **DATOS DEL CONTENIDO**

**Pregunta No. 6** ¿Conoce la existencia de planes de capacitación en la alcaldía?

**Objetivo:** Determinar si el personal de la Alcaldía Municipal tiene conocimiento de planes de capacitación.

**Cuadro No. 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	45%
NO	50	55%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** según datos obtenidos al preguntar sobre la existencia de planes de capacitación en la Municipalidad más de la mitad de los empleados manifestaron desconocer de ellos por lo cual es necesario compartir la información existente sobre capacitación y de la importancia de desarrollar un plan en la institución.

**Pregunta No.7** Si su respuesta fue si ¿con que frecuencia los capacitan en la institución durante el año?

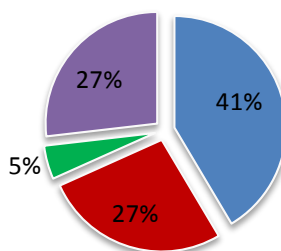
**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia se les imparte capacitación en el año a los empleados de la Municipalidad.

**Cuadro No. 7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA VEZ	17	41%
DOS VECES	11	27%
TRES VECES	2	5%
MAS DE TRES VECES	11	27%
TOTAL	41	100%
n= 41		

**Gráfico No.7**

■ UNA VEZ ■ DOS VECES ■ TRES VECES ■ MAS DE TRES VECES



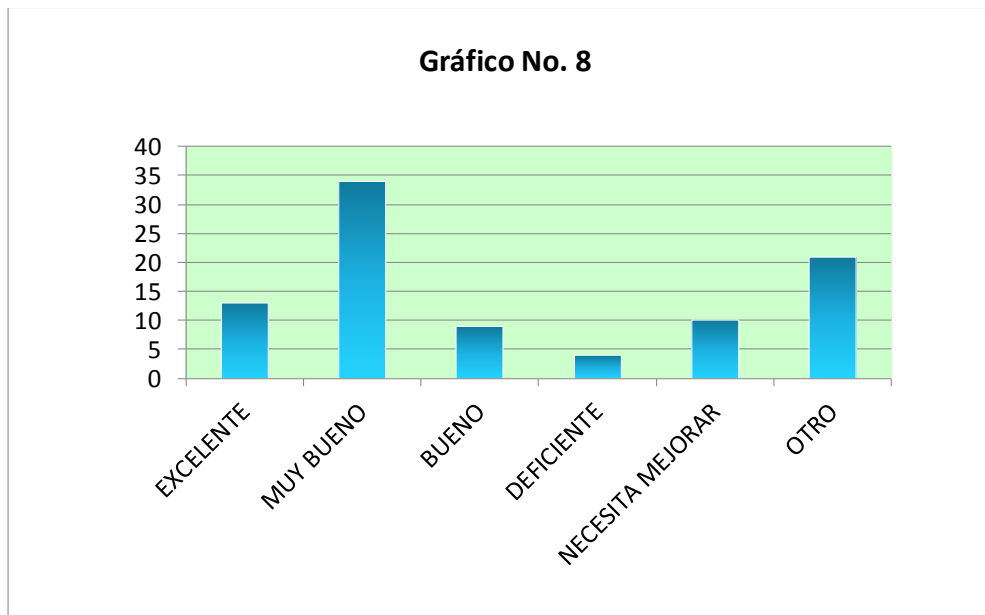
**Interpretación:** Una gran parte de los empleados que dijeron conocer de la existencia de planes de capacitación manifiestan que en su mayoría la Municipalidad los capacita una vez al año, aunque en algunas áreas se capacitan dos o hasta más de tres veces al año según su nivel de importancia para el desempeño de sus actividades diarias.

**Pregunta No. 8** ¿Cómo categoriza el desarrollo que usted como empleado obtiene de las capacitaciones que imparte la Municipalidad?

**Objetivo:** Conocer como categorizan los empleados entrevistados de la Municipalidad en el desarrollo que obtienen de las capacitaciones impartidas por dicha institución.

**Cuadro No. 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	13	14%
MUY BUENO	34	37%
BUENO	9	10%
DEFICIENTE	4	4%
NECESITA MEJORAR	10	11%
OTRO	21	23%
ESPECIFIQUE		
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>





**Interpretación:** La mayor parte de los empleados en estudio categoriza el desarrollo que obtiene de las capacitaciones que imparte dicha Municipalidad como muy bueno y excelente ya que tiene un énfasis a largo plazo, mejorando las capacidades, conocimientos y el cambio de actitudes o la mejora de habilidades de los empleados. Aunque algunos lo califican como deficiente y que se necesita mejorar en cuanto al desarrollo del personal.

**Pregunta No.9** ¿Estaría dispuesto usted a asistir a capacitaciones para aumentar el desarrollo en su superación personal en el lugar de trabajo?

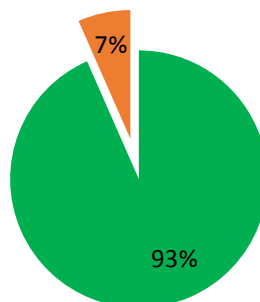
**Objetivo:** Identificar si los empleados de la Alcaldía estarían dispuestos a capacitarse para aumentar su producción dentro del área de trabajo.

**Cuadro No. 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	93%
NO	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 9**

■ SI ■ NO



**Interpretación:** Casi el total de empleados está interesado en asistir a capacitaciones para aumentar el desarrollo de habilidades, destrezas y obtener nuevos conocimientos para realizar mejor sus actividades diarias, siendo así un personal más productivo en la institución, un mínimo porcentaje manifiesta que no porque en su área de trabajo posee todo lo necesario para realizar sus funciones.

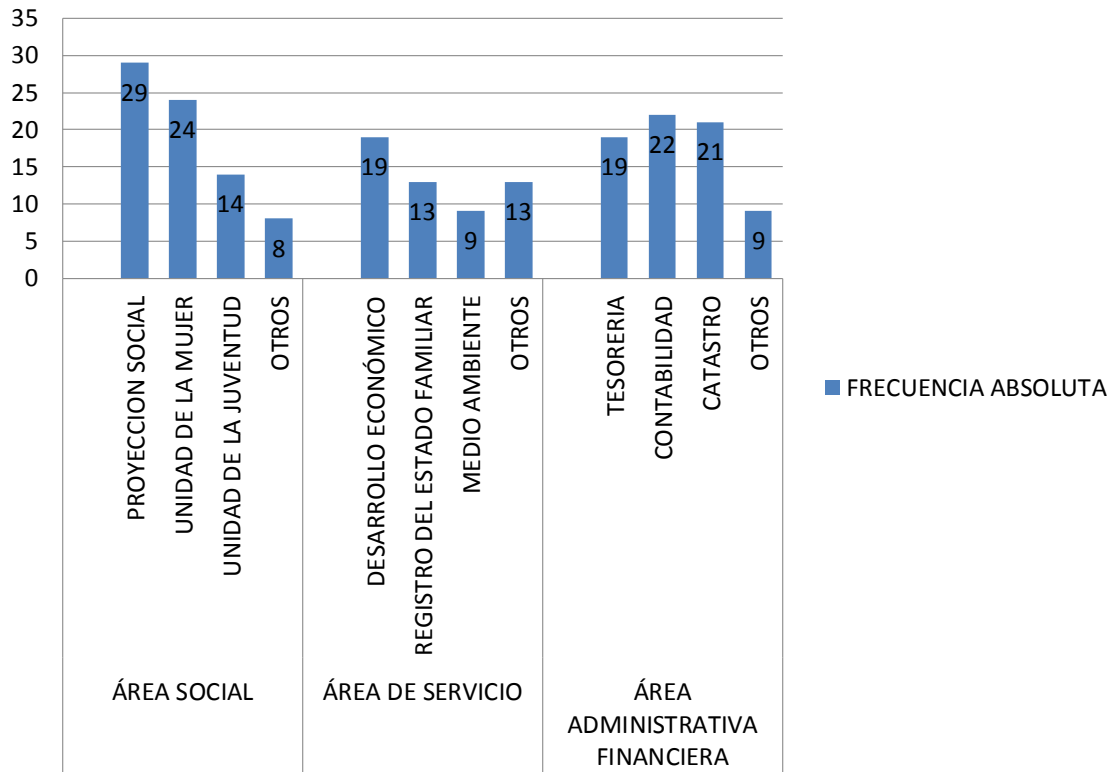
**Pregunta No. 10** ¿Qué áreas cree usted que necesita se refuerce con capacitación para poder obtener un mejor desempeño de parte de los empleados?

**Objetivo:** Determinar la áreas que según los empleados se necesita se refuerce capacitándola para obtener un mejor rendimiento.

**Cuadro No. 10**

ÁREA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ÁREA SOCIAL			
	PROYECCION SOCIAL	29	32%
	UNIDAD DE LA MUJER	24	26%
	UNIDAD DE LA JUVENTUD	14	15%
	OTROS	8	9%
ÁREA DE SERVICIO			
	DESARROLLO ECONÓMICO	19	21%
	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	13	14%
	MEDIO AMBIENTE	9	10%
	OTROS	13	14%
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA			
	TESORERIA	19	21%
	CONTABILIDAD	22	24%
	CATASTRO	21	23%
	OTROS	9	10%
n= 91			

**Gráfico No. 10**



**Interpretación:** las principales áreas en donde los empleados consideran que es indispensable capacitarlos es el área social debido que hay un gran número de empleados, y existe mucha carga de trabajo tanto interna como externa y están en contacto directo con la ciudadanía, además mencionan la unidad de la mujer y contabilidad por ser un área tan delicada que se necesita llevar un buen control de las entradas y salidas de efectivo.

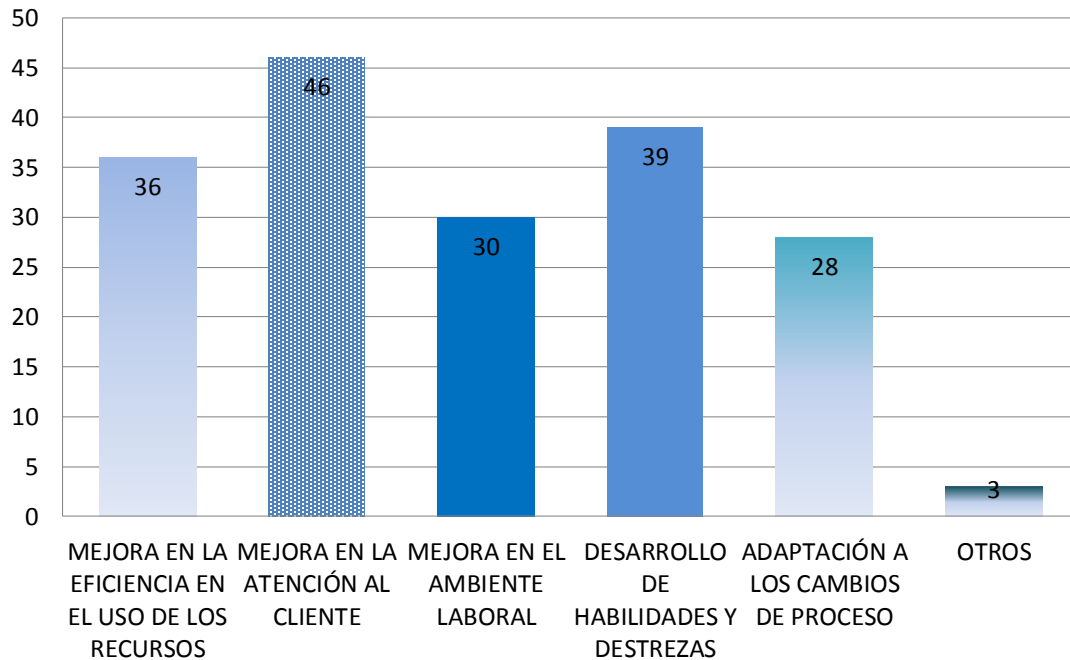
**Pregunta No.11** Al momento de capacitar en la institución, ¿Cuáles cree usted que son los criterios que toman en cuenta en las áreas de trabajo para realizar dicha capacitación?

**Objetivo:** Conocer los parámetros que se toman en cuenta en la Municipalidad al momento de implementar una capacitación al personal administrativo.

**Cuadro No. 11**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJORA EN LA EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS	36	40%
MEJORA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	46	51%
MEJORA EN EL AMBIENTE LABORAL	30	33%
DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS	39	43%
ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DE PROCESO	28	31%
OTROS	3	3%
<b>n= 91</b>		

**Gráfico No. 11**



**Interpretación:** Los resultados muestran que para la municipalidad lo más esencial es dotar al personal de nuevos conocimientos y habilidades para dar una mejor atención al usuario y que estos sean más eficientes en sus áreas de trabajo, por consiguiente que los empleados sean eficientes en el uso de los recursos sin dejar de lado los cambios en los nuevos procesos o tecnológicos que se implementan constantemente para estar a la vanguardia de los diferentes sistemas.

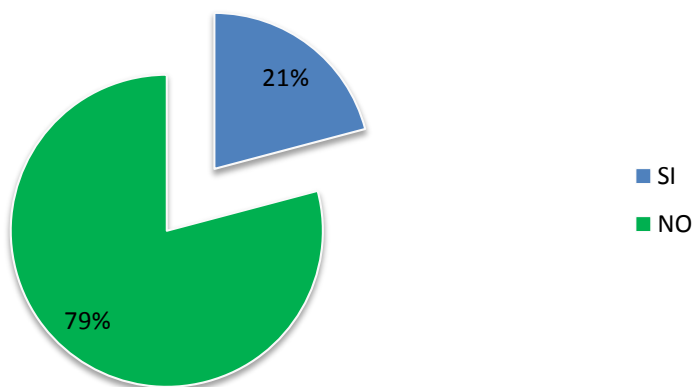
**Pregunta No. 12** Antes de ocupar su puesto de trabajo, ¿recibió algún tipo de capacitación en la institución?

**Objetivo:** Saber si el empleado recibió algún tipo de capacitación cuando ingreso por primera vez a la institución.

**Cuadro No 12**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	21%
NO	72	79%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 12**



**Interpretación:** los resultados reflejan que en la Municipalidad no se les da una capacitación a los empleados nuevos en su totalidad, aunque algunos manifestaron que si recibieron algún tipo de capacitación por el cargo a desempeñar, pero en su mayoría solo fue una pequeña inducción por parte de sus compañeros de trabajo.

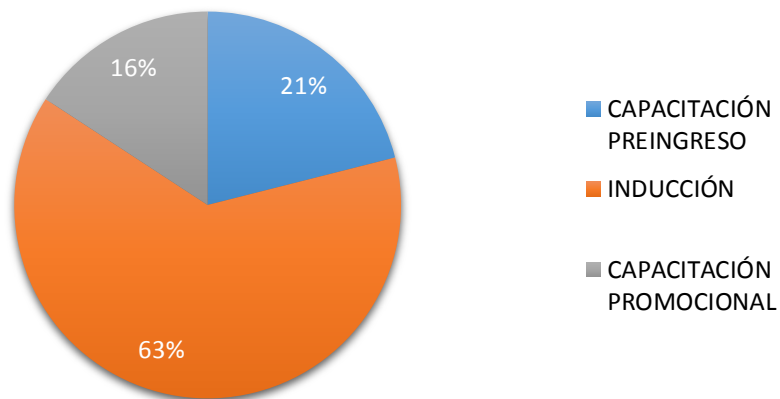
**Pregunta No. 13** Si su respuesta fue si a la anterior, ¿Qué tipo de capacitación fue la que se le impartió?

**Objetivo:** Identificar el tipo de capacitación que se les brinda a los empleados nuevos de la Municipalidad.

**Cuadro No. 13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACITACION PREINGRESO	4	21%
INDUCCIÓN	12	63%
CAPACITACIÓN PROMOCIONAL	3	16%
n= 19		

**Gráfico No. 13**





**Interpretación:** La capacitación en las instituciones son muy importantes antes de llegar a ocupar un cargo laboral, la mayoría de empleados afirma que si se les ha impartido, en este caso la inducción ya sea por el jefe inmediato o por parte de sus compañeros de trabajo, un reducido porcentaje afirma haber recibido capacitación pre ingreso, esto debido a la complejidad del área y sistemas a utilizar.

**Pregunta No. 14** La última vez que recibió una capacitación en la municipalidad, ¿Quién la impartió?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de personal fue el que impartió la última capacitación al personal, si este fue interno o externo.

**Cuadro No. 14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL INTERNO	16	18%
PERSONAL EXTERNO	62	68%
NO CONTESTÓ	13	14%
TOTAL	91	100%
n= 91		



**Interpretación:** Se establece que las capacitaciones las realiza personal externo que son ofertadas por los ejecutivos de venta, y dicha Municipalidad toma la que mejor se adecua a sus necesidades, estas generalmente son de tipo abiertas ya que las instituciones utilizan sus instalaciones u hoteles para llevarla a cabo.

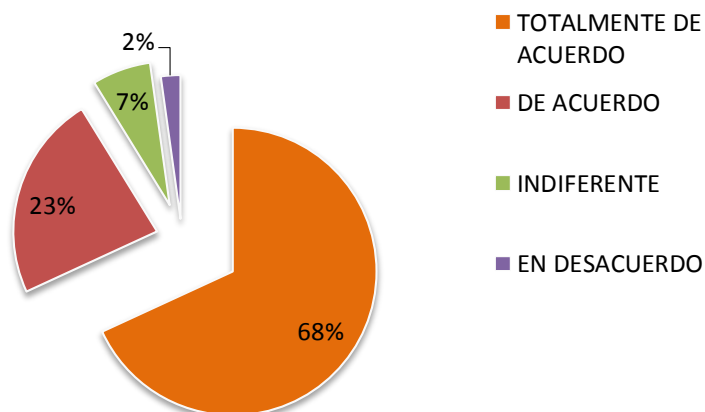
**Pregunta No. 15** ¿Considera usted que al recibir capacitación orientada a las relaciones interpersonales, ayuda a mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en relaciones interpersonales.

**Cuadro No 15**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	62	68%
DE ACUERDO	21	23%
INDIFERENTE	6	7%
EN DESACUERDO	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No.15**



**Interpretación:** La mayoría de los empleados están totalmente de acuerdo, debido a que consideran que la capacitación mejora el ambiente laboral, buenas relaciones entre jefe y subordinado, además de una mejor atención al usuario, solo para algunos les es indiferente o está en desacuerdo.

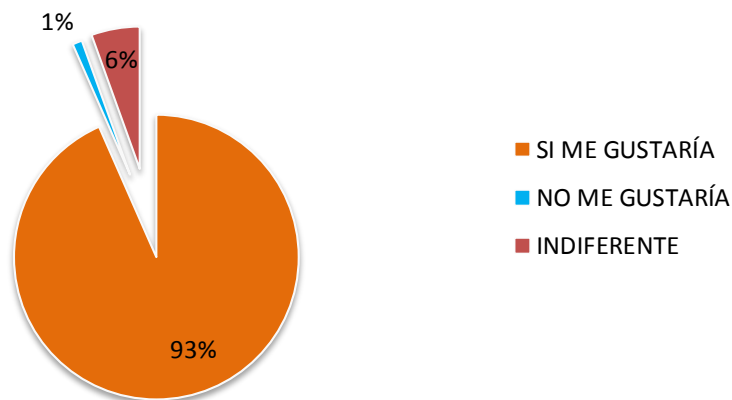
**Pregunta No. 16** ¿le gustaría recibir una capacitación de acuerdo al área que ocupa?

**Objetivo:** Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

**Cuadro No 16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI ME GUSTARÍA	85	93%
NO ME GUSTARÍA	1	1%
INDIFERENTE	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 16**



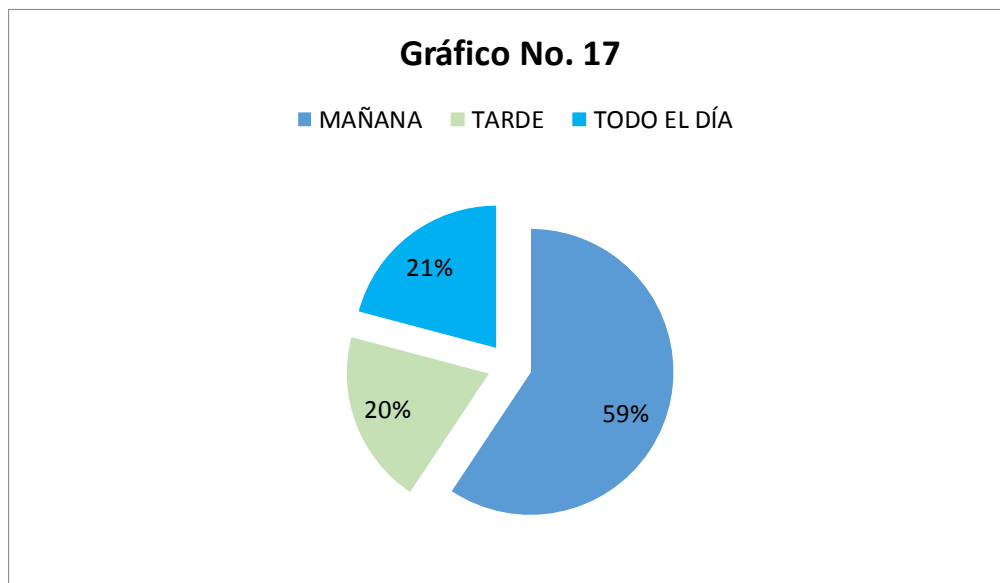
**Interpretación:** Evidentemente a la mayoría de empleados de la Municipalidad le gustaria recibir capacitaciones pero que vayan orientadas al area especifica , debido a que les permitira ser mas eficientes y mas productivos en sus actividades diarias.

**Pregunta No. 17** ¿Qué horario le parece el adecuado para realizar las capacitaciones en la institución?

**Objetivo:** Identificar cual es el horario más adecuado para los empleados para llevar a cabo las capacitaciones.

**Cuadro No. 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAÑANA	54	59%
TARDE	18	20%
TODO EL DÍA	19	21%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los resultados muestran que mas de la mitad de los empleados en estudio, prefieren recibir capacitaciones por la mañana, considerando que estan mas descansados despues de un dia laboral, y les permita poner captar los nuevos conocimientos, sin embargo el resto del personal se inclina que sean por la tarde o todo el día.

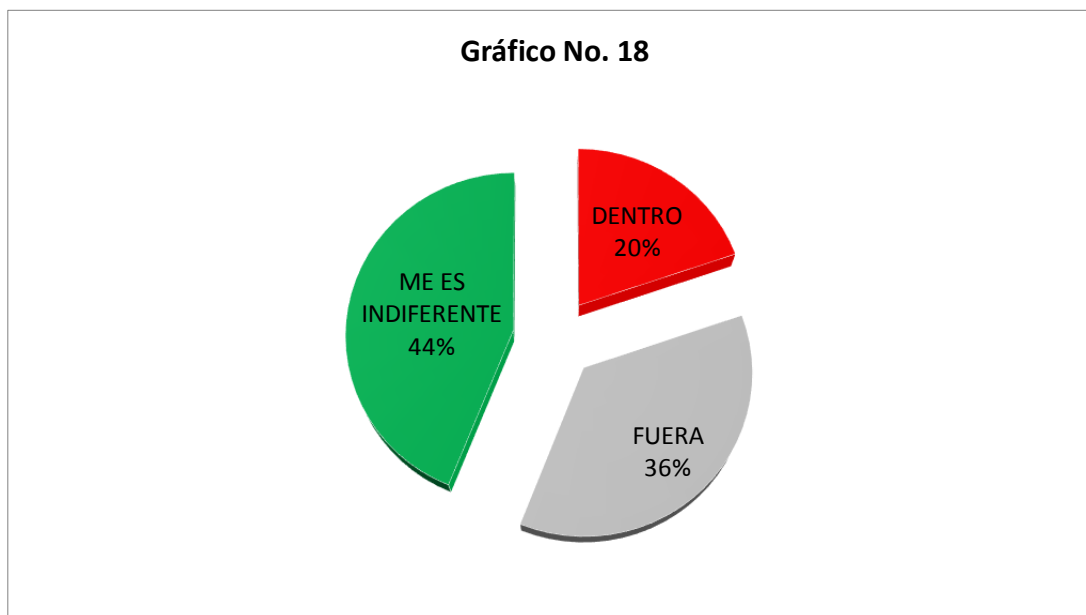
**Pregunta No. 18** Le gustaría que las capacitaciones se realizaran dentro o fuera de las instalaciones de la Municipalidad.

**Objetivo:** Identificar donde les gustaría recibir las capacitaciones los empleados de la Municipalidad, dentro o fuera de las instalaciones.

**Cuadro No. 18**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DENTRO	18	20%
FUERA	33	36%
ME ES INDIFERENTE	40	44%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 18**



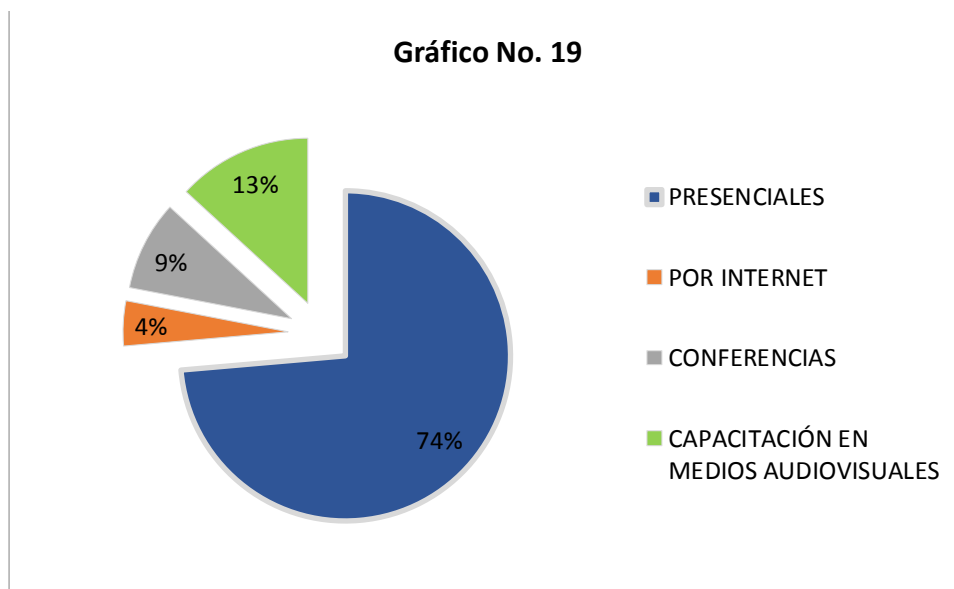
**Interpretación:** Se determina que a la mayoría de empleados le es indiferente recibir capacitaciones dentro o fuera de la institución, aunque algunos consideran idóneo lugares externos para salir de la rutina en un nuevo ambiente, y muy pocos consideran que es mejor dentro de las instalaciones, aduciendo que están a la vez cerca de sus oficinas ante alguna eventualidad.

**Pregunta No. 19** De las siguientes opciones de capacitación, ¿Cuál considera la más idónea para mejor comprensión?

**Objetivo:** Conocer que forma de capacitación les resulta más viable a los empleados de la Municipalidad en su aprendizaje.

**Cuadro No. 19**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESENCIALES	67	74%
POR INTERNET	4	4%
CONFERENCIAS	8	9%
CAPACITACIÓN EN MEDIOS AUDIOVISUALES	12	13%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>





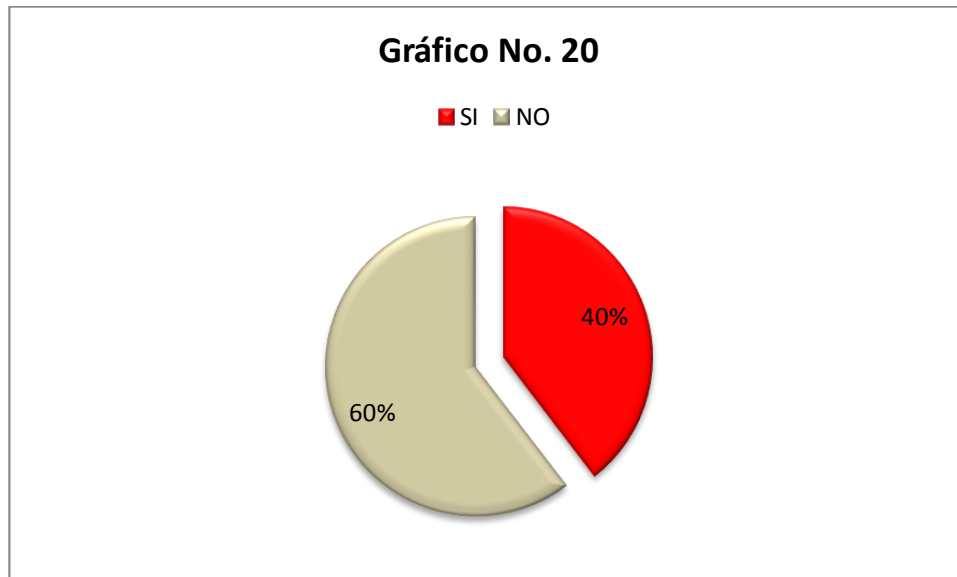
**Interpretación:** Más de la mitad de los empleados en estudio se interesan por capacitaciones presenciales, debido a que les resulta más interesante y de mayor comprensión, además de viable ante alguna duda que pueda surgir, manifestando que en esta modalidad se puede resolver en el momento, sin embargo el resto de trabajadores tiene preferencia en capacitación en medios audiovisuales y conferencias.

**Pregunta No. 20** ¿Considera usted que la Unidad de Recursos Humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía Municipal?

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran que la Unidad de Recursos Humanos se interés en su capacitación y desarrollo profesional.

**Cuadro No. 20**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	40%
NO	55	60%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



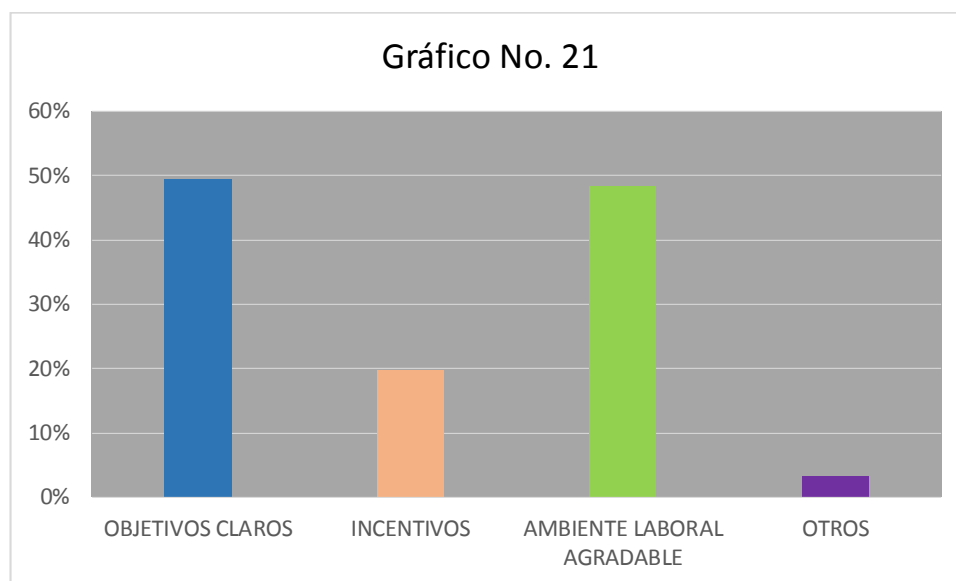
**Interpretación:** Más de la mitad de los empleados manifiestan que el área de recursos humanos no se interesa en su formación de capacitación y desarrollo, debido que cuando se imparten capacitaciones no se hacen por áreas si no general y no se les da seguimiento después de culminar la capacitación.

**Pregunta No. 21** ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?

**Objetivo:** Determinar factores que ayudan a que se obtenga buenos resultados en el trabajo.

**Cuadro No. 21**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OBJETIVOS CLAROS	45	49%
INCENTIVOS	18	20%
AMBIENTE LABORAL AGRADABLE	44	48%
OTROS	3	3%
<b>n= 91</b>		



**Interpretación:** uno de los aspectos más importantes que los empleados consideran para el desempeño de su trabajo son objetivos claros que se pretenden alcanzar, tienen motivación por parte de las jefaturas, seguido de un ambiente laboral agradable que los hace sentir comprometidos con la Municipalidad.

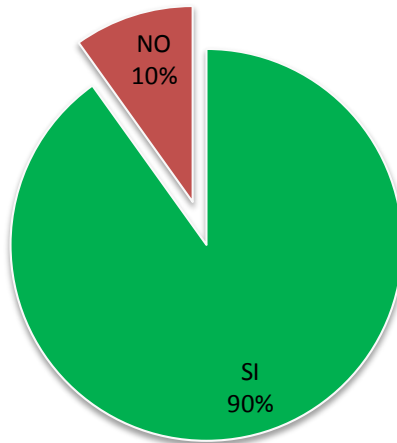
**Pregunta No. 22** Sus conocimientos y experiencias en las diferentes capacitaciones, ¿le ayudan a realizar mejor sus actividades diarias dentro de la institución?

**Objetivo:** Identificar en qué medida se beneficia, tanto al personal como los usuarios con la capacitación constante que reciben.

**Cuadro No. 22**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	90%
NO	9	10%
TOTAL	91	100%

**Gráfico No. 22**



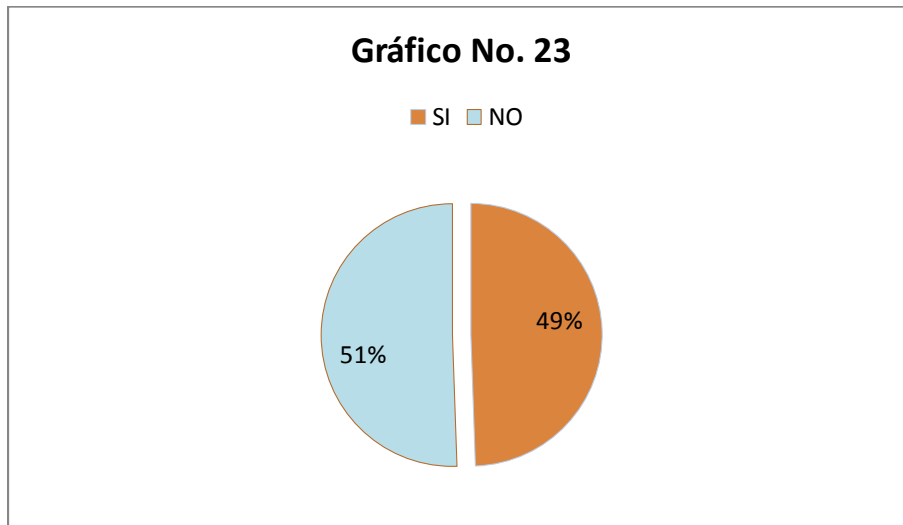
**Interpretación:** Las capacitaciones en las instituciones son muy importantes, estas son una herramienta que hace al personal distinguido y que puedan dar una mejor atención al usuario con profesionalismo y tengan buenas relaciones entre jefe y subordinado es por ello que la mayoría de los empleados de la Municipalidad manifiesta que si han contribuido a su formación como profesional en el desarrollo de sus actividades diarias, sin embargo algunos afirman que no, debido a que muchas de las capacitaciones que se realizan son de tipo general y no por áreas en donde existe necesidad de capacitarse constantemente.

**Pregunta No. 23** ¿Considera usted que la institución le proporciona los recursos adecuados para realizar de la mejor manera sus actividades diarias dentro de la institución?

**Objetivo:** Saber si la Institución le brinda las herramientas necesarias para realizar sus funciones diarias de una manera adecuada.

**Cuadro No. 23**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	49%
NO	46	51%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** evidentemente la mayoría de los empleados de la municipalidad asegura no contar con los recursos necesarios para la realización óptima en su área laboral, como equipo de oficina que esté a la vanguardia de los cambios tecnológicos, software nuevos, buenas instalaciones entre otras, aunque el resto esta opina que si se le de lo necesario en la realización de sus funciones.

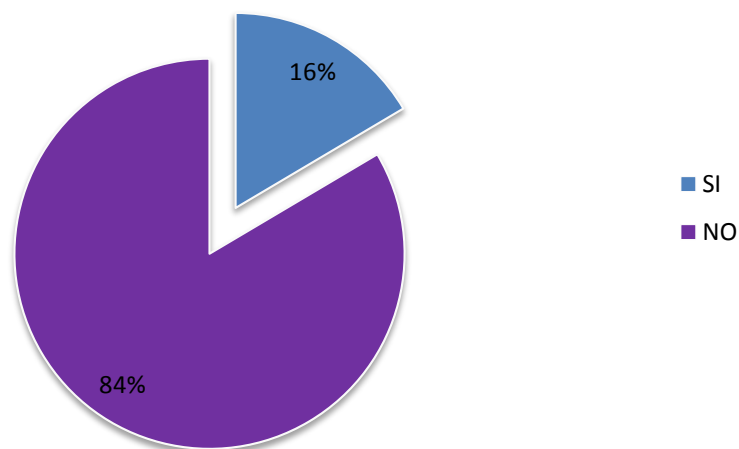
**Pregunta No. 24** ¿Tiene conocimiento que las jefaturas le dan seguimiento y desarrollo después de haber impartido las capacitaciones?

**Objetivo:** Identificar la forma en que las jefaturas le dan seguimiento y desarrollo después de haber impartido una capacitación.

**Cuadro No. 24**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	16%
NO	76	84%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 24**



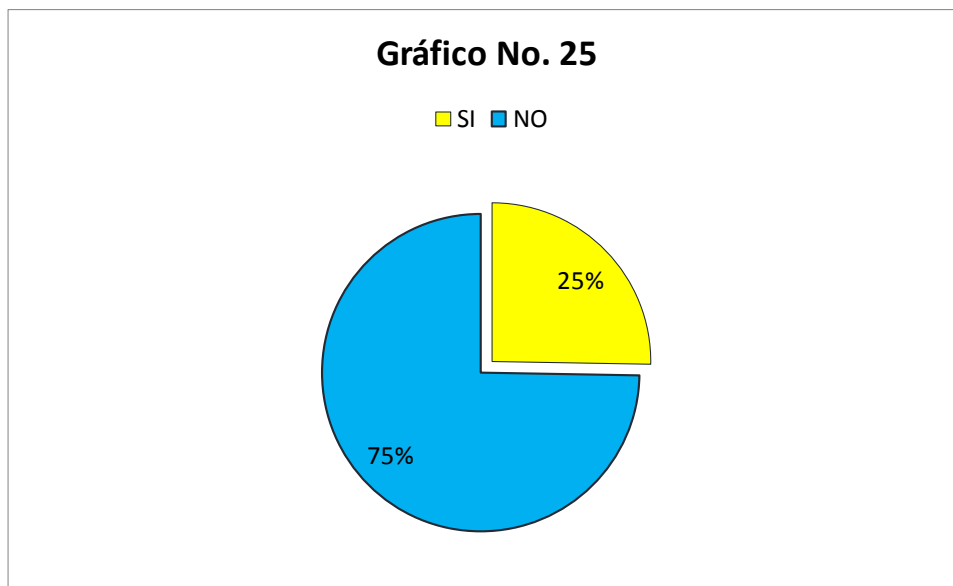
**Interpretación:** La Municipalidad capacita a los empleados de acuerdo a las necesidades que se presenten en las diferentes áreas, pero la mayoría de los empleados afirma que al finalizar la capacitación no se le da seguimiento y desarrollo para verificar si se están cumpliendo los objetivos esperados.

**Pregunta No. 25** ¿Se realiza la evaluación de las capacitaciones que recibe por parte de la institución?

**Objetivo:** Conocer si se realiza evaluación a los empleados después de cada capacitación.

**Cuadro No. 25**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	25%
NO	68	75%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** la mayor parte de los empleados en estudio asegura que no se realizan evaluaciones después de haber impartido capacitaciones, aunque un 20% de los empleados afirma que si se dan las evaluaciones ya sean por escrito, oral, o medición del desempeño en sus actividades diarias y manejo de algún sistema en específico.



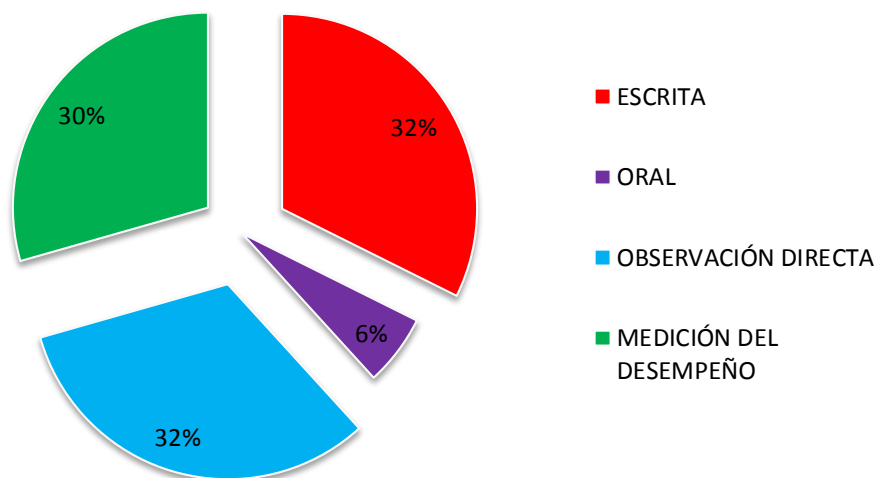
**Pregunta No. 26** Si su respuesta fue si, ¿cuáles son los métodos que utiliza la institución para medir sus conocimientos adquiridos en la capacitación?

**Objetivo:** Conocer qué instrumentos o métodos son utilizados para realizar la evaluación de las capacitaciones que se imparten.

**Cuadro No. 26**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESCRITA	11	32%
ORAL	2	6%
OBSERVACIÓN DIRECTA	11	32%
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	10	29%
<b>n= 34</b>		

**Gráfico No. 26**



**Interpretación:** Los métodos más comunes que las jefaturas de cada área utilizan para medir si se han alcanzado los objetivos descritos antes de la capacitación son métodos escritos y la observación directa, sin embargo a algunos se les evalúa por medio de medición del desempeño.

# **ANEXO 3 GUÍA DE LA ENTREVISTA.**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## GUÍA DE LA ENTREVISTA

DIRIGIDA A JEFA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPTO DE SAN SALVADOR.

OBJETIVO: OBTENER INFORMACIÓN VERAZ Y CONCRETA ACERCA DE LA EXISTENCIA, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DE PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.

### I. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre: Sonia María Esquivel de Franco

Cargo/Puesto: Jefa de la Unidad de Recursos Humanos

Tiempo de ocupar el cargo: 7 años

Nivel Académico: Capacitaciones en Recursos Humanos y control de personal.

### II. PREGUNTAS

#### 1. **¿Han existido en la municipalidad planes de capacitación y desarrollo del personal en años anteriores?**

R//No, solamente el plan que elabora recursos humanos, pero este es un plan general, pero un plan de capacitación y evaluación en la alcaldía debe tener su manual y estar con base a un acuerdo municipal.

**2. ¿Con qué frecuencia se ha capacitado al personal durante el año?**

R//La capacitación durante el año es continua.

**3. ¿Qué metodología se utiliza para elaborar el plan de capacitación?**

R// Como no existe un Plan de capacitación se hace dependiendo de las necesidades de cada unidad o de las que requiera para el personal.

**4. Al momento de tomar la decisión de capacitar, ¿cuáles son los criterios que la unidad de recursos humanos toma en cuenta?**

R// Las necesidades de las jefaturas hacia el personal. Con base a las necesidades, y se va priorizando.

**5. ¿Cómo se determinan las instituciones que imparten capacitación a los empleados?**

R// Los ejecutivos de ventas lo hacen personalmente en la unidad de recursos humanos o vía correo electrónico, ahí se revisan cuáles son las capacitaciones que mejor se adecuan a las necesidades del personal.

**E: ¿Estas son empresas privadas?**

R// Todo es privado...

**6. ¿Cómo se elige al personal que recibirá una capacitación?**

R//Se toma muy en cuenta la evaluación del desempeño, porque en ellas los jefes expresan o plasman las debilidades de sus subalternos.

**7. Al momento de capacitar al personal, ¿se utilizan instalaciones propias de la municipalidad o se utilizan instalaciones alquiladas?**

R//Depende, si son capacitaciones de tipo cerradas se cuenta con un salón, si son abiertas, el personal va dependiendo de donde las instituciones o las empresas tienen determinado, generalmente son en hoteles.

**8. ¿Las capacitaciones del personal van de la mano con el desarrollo profesional de los mismos?**

R//Unas veces sí, otras veces no.

**E: ¿Y esto va a depender de la naturaleza del cargo?**

R//Así es, la unidad de proyectos se va a capacitar en lo que ellos específicamente trabajan ya que todos son ingenieros o arquitectos, en estos casos es meramente en su profesión.

**9. ¿Existen planes de seguimiento y desarrollo para el personal capacitado?**

R// No.

**10. ¿Existen instrumentos de evaluación del conocimiento adquirido por el personal? ¿De su puesta en práctica?**

R// El único instrumento con el que cuenta la alcaldía es con la evaluación al desempeño.

**11. ¿Cómo se realiza la medición del desempeño al personal después de haberlo capacitado?**

R//No se cuenta con una medición del desempeño después de haberlo capacitado.

**12. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento con las que cuenta la alcaldía, para poder llevar a cabo las capacitaciones del personal?**

R//Una fuente permanente que se tiene es el pago del 1% que se hace al INSAFORP, este es para cada año.

**13. ¿Se ha contemplado al futuro personal (posibles contrataciones) dentro de los planes de capacitación de los próximos años?**

Sí se contempla al personal que se prevé a futuro.

**14. ¿Cuáles son las áreas que considera usted que tienen actualmente más necesidades de capacitación?**

R//Proyección social recibe atención especial porque ellos son como los ojos de la municipalidad, ellos se capacitan con más frecuencia. El CAM y recolección serían unidades que necesitan por la naturaleza de sus labores, ya que no están permanentes en términos de lugar, y hay que enfocarlos para poderlos capacitar.

**15. ¿Cuáles son las partidas presupuestarias destinadas a la capacitación del personal?**

R//La municipalidad no cuenta con una partida presupuestaria, solamente lo contemplado en el 1% que va en el seguro social y ese va destinado al INSAFORP.

**16. ¿cuál es el porcentaje del presupuesto, destinado para la capacitación del personal en los años 2015, 2016, 2017 y 2018? ¿Cuánto se ha ejecutado en 2015, 2016, 2017?**

R//Para el 2017 se tenía un aproximado de \$19,000 y a esto se le va descontando para los años anteriores un margen y así tenemos un aproximado.

**E: ¿Ese margen viene siendo de 1%,5%, 10%?**

R//Sí yo me atrevería a decir que para el 2015, como un 15%, en 2016 si hubo mucho personal, en 2015 hubo menos.

**E: ¿Y siempre lleva ese parámetro del número de empleados, ese número determinará la cantidad que va al 1% del INSAFORP?**

R//Sí porque se presupuesta el pago de personal a futuro, para el año 2018 ya está presupuestado en el mes de octubre se termina. Entonces ya queda presupuestado para el próximo año

**E: ¿De todo lo presupuestado siempre se ejecuta en su totalidad o queda pendiente personal para capacitación, si la municipalidad llega al límite del 1% como se maneja esa situación?**



R//Sí, por mencionar un ejemplo en el 2016 se llegó al límite con lo que se tenía presupuestado con el INSAFORP, la última capacitación ya no se dio porque ya se había terminado el dinero. El parámetro lo tiene el INSAFORP, lo que la alcaldía hace es ir preguntando cuantas horas tiene disponibles, es como el “saldo” disponible, si aún se tiene “saldo” o se recibe un aviso, por ejemplo para el año 2016 se estaban capacitando las brigadas de entrenamiento, éstas están contempladas en la ley de prevención de riesgos, se quedaron 12 personas sin capacitar. En esa ocasión INSAFORP manifestaba que podía permitir 4 personas para la capacitación pero a la municipalidad no le servía de nada pues la empresa encargada no podía capacitar solamente 4 personas ya que era una capacitación abierta.

**E: ¿No existe un fondo aparte de ese 1% del INSAFORP destinado a la capacitación?**

R// No, no lo hay. ¿Por qué no se tiene contemplado?, porque se trabaja con fondos del pueblo. Entonces por eso la municipalidad no puede y si lo contemplase probablemente haría una observación la Corte de Cuentas. Porque si la municipalidad está regida con base a la ley de la carrera administrativa donde es rigor, es ley que al personal hay que capacitarlo y se tiene que hacer mediante el INSAFORP. La Corte de Cuentas observa si no se capacita al personal y si se capacita con fondos que no sean del 1%, pues se tiene que justificar por qué se pagó esa capacitación.

**E: En ese caso ¿No es justificable el llegar al límite del 1% y tener pendiente personal para capacitación como en el caso del 2016?**

No, no es justificable. Ya se han hecho capacitaciones, ya se han pagado pero son capacitaciones que no están contempladas dentro del marco del INSAFORP, como por ejemplo a los Ingenieros, para hacer un estudio de suelo, ya que ese no lo da el INSAFORP, en este caso si hay que buscar una empresa, hacer la libre gestión para poder contratar esa empresa. O para hacer un levantamiento topográfico tampoco lo contempla el INSAFORP, pero en un año aproximadamente son dos capacitaciones de este tipo, pero bien justificadas y se justifican precisamente porque no quedan contempladas en el presupuesto.

**17. ¿Cómo se coordina las capacitaciones que imparte INSAFORP?**

R// Se hace la solicitud ante el INSAFORP y se espera a que ellos, vía correo electrónico comuniquen si está aprobada o no la capacitación.

**18. ¿Cómo se aplican las normas técnicas de control interno en la capacitación de personal?**

R//Actualmente no se están aplicando, hasta que se tenga el manual para la capacitación.

FECHA\_\_\_\_\_HORA\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 4.  
LISTA DE  
COTEJO.**



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



## LISTA DE COTEJO

Aspectos a Evaluar: Relaciones Interpersonales

Ítem	Sí	No	Observaciones
Saluda al llegar a la oficina	•		
Es respetuoso con los compañeros de trabajo	•		
Solicita información amablemente		•	Regularmente
Entrega información amablemente		•	Raras veces
Es ágil para entregar la información.		•	Raras veces
Es amable con el/los usuarios		•	
Es respetuoso con sus superiores	•		
Muestra respeto por las opiniones de los demás			
Aclara todas las dudas que se le plantean		•	
Satisface las necesidades del usuario.		•	
Se despide amablemente al finalizar las labores.		•	En pocas ocasiones
TOTAL	3	6	

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

Elaborado por: Equipo de investigación.

**ANEXO 5**  
**LICITACIONES**  
**DE EMPRESAS**  
**OFERANTES EN**  
**EL INSAFORP.**

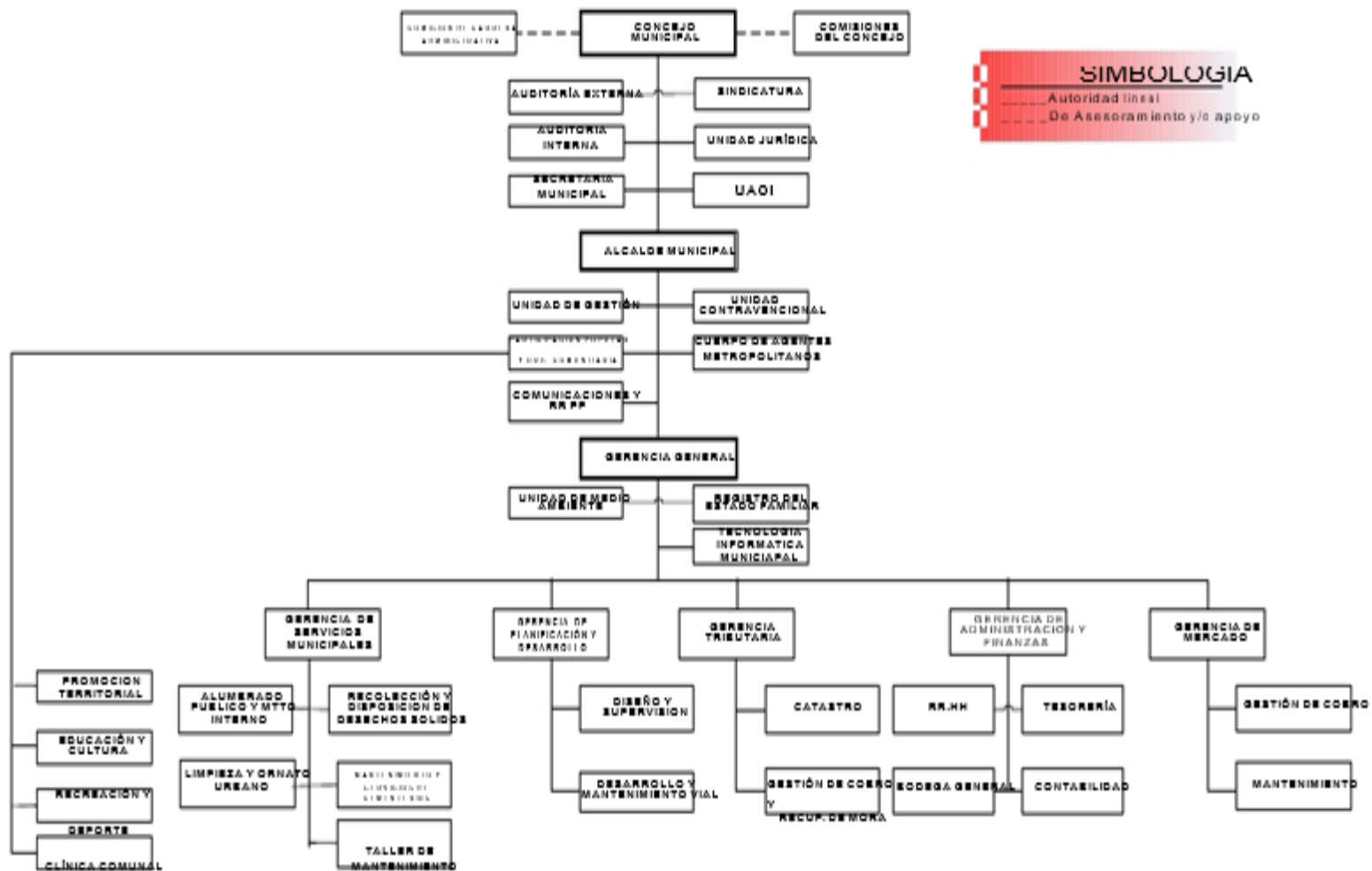
## Área de Capacitación: Seguridad y Salud Ocupacional

OFERTANTE	Horas Requeridas	LUGAR	OFERTANTE	HORAS	MONTO
Adjudicado en la LP-04/2016	8,000	1	MAURICIO ANTONIO URRUTIA VÁSQUEZ	2,500	\$ 191,250.00
		2	YURI OSMANI JUAREZ CUYUCH	800	\$ 61,200.00
		3	APROSSI, S.A. DE C.V.	3,500	\$ 248,850.00
		4	CENTRO INTEGRAL DE ASESORÍA Y DESARROLLO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.	1,200	\$ 84,240.00
		<b>SUBTOTAL</b>			<b>8,000</b>
OFERTANTE	REQ.	LUGAR	OFERTANTE	HORAS	MONTO
No Adjudicado en la LP-04/2016	3,500	1	ROMEL GIOVANNI CUESTAS PACHECO	500	\$ 27,000.00
		2	REYNALDO ALEXANDER VALLEJO MONGE	1,200	\$ 81,000.00
		3	LEON LISANDRO MILIÁN DUEÑAS	450	\$ 32,400.00
		4	LUIS ROGELIO MIRANDA KHALIL	600	\$ 45,900.00
		5	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE EL SALVADOR	750	\$ 50,625.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>3,500</b>	<b>\$ 236,925.00</b>	
<b>TOTAL ÁREA DE CAPACITACIÓN</b>				<b>11,500</b>	<b>\$ 822,465.00</b>

## Área de Capacitación: Desarrollo y Administración del Recurso Humano

OFERTANTE	Horas Requeridas	LUGAR	OFERTANTE	HORAS	MONTO
Adjudicado en la LP-04/2016	7,000	1	APOYO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.	1,050	\$ 66,150.00
		2	MARSAN, S.A. DE C.V.	980	\$ 61,740.00
		3	SERVICIOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	910	\$ 60,606.00
		4	APRENDA, S.A. DE C.V.	770	\$ 51,282.00
		5	CENFOSI, S.A. DE C.V.	665	\$ 46,084.50
		6	GRUPO ADYSA, S.A. DE C.V.	665	\$ 46,084.50
		7	EFRAÍN ALFREDO SEGURA	560	\$ 39,312.00
		8	FEPADE	420	\$ 30,240.00
		9	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.	350	\$ 22,995.00
		10	CONSULTORES INTEGRALES- FORMADORES, S.A. DE C.V.	280	\$ 20,160.00
		11	CONTRATACIONES EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	210	\$ 16,065.00
		12	S & S CONSULTORES EN DESARROLLO HUMANO, S.A. DE C.V.	140	\$ 9,702.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>7,000</b>	<b>\$ 470,421.00</b>	
OFERTANTE	Horas Requeridas	LUGAR	OFERTANTE	HORAS	MONTO
No Adjudicado en la LP-04/2016	3,500	1	ALEXANDER FRANKLIN VENTURA VANEGAS	700	\$ 42,840.00
		2	FUNDAPYME	595	\$ 37,485.00
		3	MASTER CONSULTORÍA, S.A. DE C.V.	490	\$ 32,193.00
		4	CONSULTORIA Y CAPACITACIONES DIVERSAS, S.A. DE C.V.	455	\$ 34,807.50
		5	TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V.	350	\$ 26,775.00
		6	CLEAVER CONSULTORES, S.A. DE C.V.	280	\$ 19,656.00
		7	UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS	210	\$ 12,474.00
		8	AVANCE Y DESEMPEÑO, S.A. DE C.V.	175	\$ 14,962.50

**ANEXO 6**  
**ORGANIGRAMA**  
**INSTITUCIONAL**  
**ACTUALIZADO**



**SIMBOLOGIA**

- Autoridad lineal
- - - De Asesoramiento y/o apoyo



**ANEXO 7**  
**DIPLOMA DE**  
**PARTICIPACIÓN**

*La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado*



Otorga el presente  
**DIPLOMA**

a: \_\_\_\_\_

En reconocimiento de su participación a \_\_\_\_ módulos del diplomado:

Mejora continua

Impartido por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 201\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_  
Alcaldía de Ciudad Delgado

F: \_\_\_\_\_  
Facilitador

**ANEXO 8**  
**FOTOGRAFÍAS**  
**DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**  
**DE CAMPO.**



Fachada de la alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.



Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado



Recolección de datos, investigación de campo en casa de la cultura de Ciudad Delgado.



Recolección de datos, investigación de campo.