

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



**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO  
DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO  
DE SAN VICENTE”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

FLORES, MERCEDES INÉS	FF05020
AYALA DE ROSA, ROSA ELIA	AM09075
ALVARADO MERINO, EVER ALEXANDER	AM10125

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO/AS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO DE 2019**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Vicerrector:** Dr. Manuel de Jesús Joya

**Secretario general:** Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Vicedecano:** Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Director general de proceso de graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente asesor)

**FEBRERO DE 2019**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

Doy gracias primeramente a Dios todo poderoso, a la Virgen de Guadalupe y al Divino niño Jesús por mis logros, por darme sabiduría y fortaleza para poder concluir con mi carrera y guiarme en el camino. Agradezco a mi madre Sandra Mercedes Flores por todo su apoyo y sacrificio, siendo mi mayor motivación para superarme, no me alcanzara toda mi vida para agradeceréte, y a cada uno de mis familiares y amigos que siempre creyeron en mí y me apoyaron, y animaron en los momentos más difíciles de mi carrera que sentía que ya no podría seguir, a todos ¡¡¡gracias!!!

*Mercedes Inés Flores*

Muy agradecida con Dios todo poderoso, que me ha iluminado durante esta etapa de mi vida y hoy permite culminar mi carrera, sin desampararme en los momentos más difíciles y obstáculos que se presentaron durante todo este trayecto. Agradezco a mi madre María Calixta Marinero por todo su apoyo incondicional, a mi padre Julio Ayala (Q.D.D.G.) que siempre confió en mí, a mis hermanos por apoyarme y brindarme todo su cariño, a mi esposo Manuel Rosa que siempre me apoya y me anima a seguir adelante, a mi hijo Anderson Emmanuel por ser un regalo de Dios y mi fuerza e inspiración para seguir adelante, a mis compañeros de trabajo de graduación, por su apoyo, sacrificio y amistad, que permitió concluir este trabajo.

*Rosa Elia Ayala de Rosa*

Hoy, después de mucho tiempo luchando, estoy por llegar a un punto de mi vida que al principio de la carrera pensé que no lo alcanzaría, lo veía imposible, pero gracias a la voluntad de Dios, estoy por culminar el más grande logro de mi vida. Este triunfo se lo dedico a mi madre Imelda Merino, que lastimosamente no está conmigo de forma física, pero sé que le llenaría de orgullo saber que estoy a punto de convertirme en profesional, me duele tanto no tenerte y que me acompañes en esta alegría, pero sé que tu presencia me acompaña siempre. Le agradezco a mi abuela Florencia Merino, por ser mi más grande apoyo desde siempre, a ella le debo la persona que soy hoy en día, a mi padre Walter Alvarado y a mis tíos por el apoyo incondicional brindado todos estos años. Ahora sí puedo decir: ¡Misión Cumplida!

*Ever Alexander Alvarado Merino*

Externamos nuestro agradecimiento a la Alcaldía Municipal de San Sebastián San Vicente, por abrirnos sus puertas y ser un ejemplo de colaboración para el desarrollo de nuestra labor académica, así como también al licenciado Alfonso López Ortiz quien fue nuestro asesor, por la paciencia y apoyo.

*Equipo de trabajo.*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA, GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.....	1
I. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN.....	1
A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO. ....	1
1. Generalidades .....	1
2. División Política/Administrativa .....	2
3. Industria y Comercio .....	2
4. Ubicación territorial .....	3
5. Cultura y costumbres .....	3
6. Atractivos turísticos.....	3
B. ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN .....	4
1. ANTECEDENTES.....	4
2. MISIÓN .....	5
3. VISIÓN .....	5
4. SERVICIOS QUE OFRECE LA ALCALDÍA .....	6
5. VALORES INSTITUCIONALES. ....	7
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, SAN VICENTE.....	9
7. UNIDADES .....	10
a. CONCEJO MUNICIPAL .....	10
b. DESPACHO DE LA ALCALDESA MUNICIPAL .....	11
c. SINDICATURA .....	12
d. SECRETARÍA.....	13
e. UNIDAD AMBIENTAL .....	14

f.	CONTABILIDAD .....	15
g.	TESORERÍA.....	16
h.	UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES (UACI). .....	17
8.	MARCO LEGAL .....	19
a.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. ....	19
b.	LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.....	20
c.	LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.....	20
d.	LEY DE SERVICIO CIVIL .....	21
e.	LEY DEL SEGURO SOCIAL .....	22
f.	LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES .....	22
g.	LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP). .....	24
h.	LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS. ....	24
i.	LEY ORGANICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.....	25
j.	CÓDIGO MUNICIPAL.....	27
k.	NORMAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE LA CORTE DE CUENTA PARA LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN.....	27
9.	MARCO INSTITUCIONAL .....	29
C.	ASPECTOS GENERALES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN .....	30
1.	PLANEACIÓN .....	30
a.	Definición .....	30
b.	Importancia de la planeación .....	31
2.	PLAN.....	33
a.	Definición .....	33
b.	Tipos de planes.....	34
3.	CAPACITACIÓN.....	37
a.	Definición .....	37
b.	Importancia .....	39
c.	Ventajas.....	39
d.	Desarrollo de la capacitación .....	40
e.	Beneficios .....	41

f. Objetivos .....	43
4. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	44
a. Definición .....	44
b. Importancia .....	45
5. DESARROLLO PERSONAL .....	46
a. Importancia .....	48
b. Ventajas del desarrollo personal .....	48
6. DESEMPEÑO LABORAL .....	49
a. Importancia .....	50
b. Ventajas.....	51
c. Objetivos .....	51
CAPÍTULO II .....	53
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, REFERIDO A LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN. ....	53
A. IMPORTANCIA .....	53
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
1. OBJETIVO GENERAL.....	54
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	54
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
a. Método .....	55
b. Métodos auxiliares para el desarrollo de la investigación.....	55
i. Analítico .....	55
ii. Sintético .....	55
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	56
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
4. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	56
a. PRIMARIAS .....	57
b. SECUNDARIAS.....	57
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	57

a.	TÉCNICAS.....	58
i.	Encuesta.....	58
ii.	Entrevista.....	58
b.	INSTRUMENTOS.....	58
i.	Cuestionario.....	58
ii.	Guía de Entrevista.....	58
6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
7.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	59
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	59
a.	Universo.....	59
b.	Muestra.....	60
D.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	60
1.	Procesamiento de la Información.....	60
2.	Tabulación.....	60
3.	Análisis e interpretación de Datos.....	61
E.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN.....	61
1.	Información general.....	61
2.	Desarrollo personal y desempeño de los empleados.....	62
3.	Determinación de la necesidad de contar con un plan de capacitación.....	63
4.	Diagnóstico de la necesidad de contar con un plan de capacitación.....	64
a.	Capacitación.....	64
b.	Motivación.....	64
c.	Estabilidad laboral.....	65
d.	Relaciones interpersonales.....	66
e.	Comunicación.....	66
f.	Planes de capacitación.....	67
g.	Políticas de capacitación.....	67
h.	Procesos de capacitación.....	68
i.	Etapas del proceso de capacitación.....	68
j.	Evaluación del desempeño.....	69
k.	Técnicas de capacitación.....	70

I. Ascensos.....	71
F. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	71
1. ALCANCES.....	71
2. LIMITACIONES .....	71
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
a. CONCLUSIONES .....	72
b. RECOMENDACIONES .....	73
CAPÍTULO III .....	74
PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....	74
A. GENERALIDADES DEL PLAN .....	74
B. OBJETIVOS.....	75
1. General.....	75
2. Específicos.....	75
C. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	75
1. Justificación.....	75
2. Importancia .....	76
D. SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA .....	76
E. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	78
1. Ventajas que se obtendrán con la capacitación .....	78
2. Objetivos de la capacitación.....	79
a. General.....	79
b. Específicos.....	79
3. Elementos del plan de capacitación .....	79
4. Políticas del plan de capacitación.....	80
a. Motivación .....	81
b. Comunicación.....	82
c. Relaciones interpersonales .....	82
d. Beneficios que traerá la capacitación.....	82



5.	Análisis de necesidad de formación .....	83
6.	Tipos de formación.....	83
7.	Estructura del plan de capacitación .....	84
i.	Plan semestral de formación específica .....	86
ii.	Plan semestral de formación de desarrollo.....	87
iii.	Plan semestral de formación estratégica .....	88
8.	Perfil del capacitador .....	89
9.	Ejecución del plan de capacitación.....	90
l.	Responsable de la capacitación.....	90
m.	Lugar de la capacitación .....	90
n.	Materiales y recursos. ....	90
o.	Actividades .....	91
p.	Los principales elementos para el proceso de capacitación .....	92
q.	Técnicas a utilizar .....	92
10.	Acciones de formación .....	92
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	106
1.	Etapas de aplicación del plan de capacitación.....	106
a.	Presentación.....	106
b.	Aprobación.....	106
c.	Seguimiento y control.....	107
d.	Evaluación .....	107
e.	Ajustes.....	107
2.	Recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación .....	107
a.	Recurso Humano. ....	107
r.	Recurso Técnico y material.....	108
s.	Recursos financieros.....	108
t.	Evaluación .....	111
e.	Cronograma de actividades.....	112
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	115

## **Anexos**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, nace en vista de incrementar las competencias laborales que tienen los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián en su puesto de trabajo, para una mayor eficiencia en sus actividades diarias, por lo que se propone diseñar un plan de capacitación para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados. Es mediante las jornadas de capacitación donde surgen nuevos empleados con mayor capacidad de analizar, mayores destrezas y habilidades, contando con la experiencia y los conocimientos necesarios para desempeñarse en diversas áreas con las que cuenta la alcaldía municipal.

Todos estos aspectos dieron origen a la investigación, la cual tiene como objetivo: proponer un plan de capacitación orientado a detectar las debilidades reales, para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

Para llevar a cabo la investigación fue fundamental el método científico, auxiliándonos en los métodos analítico y sintético, además se hizo uso de las fuentes de información primaria como lo es la entrevista y el cuestionario dirigido a todos los empleados que laboran en la alcaldía, y las fuentes secundarias para realizar ésta investigación fueron mediante consultas bibliográficas en libros de textos, documentos proporcionados por la alcaldía, sitios web y trabajos de graduación que fueron de utilidad para recopilar información.

El objeto de estudio de la investigación estuvo conformado por un universo de 65 empleados distribuidos en las diferentes áreas y unidades, incluyendo a la señora alcaldesa.

Finalmente se presenta la propuesta del plan de capacitación, donde se diseñó la estructura y las diferentes capacitaciones que ayuden a fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados.

Entre las principales conclusiones se mencionan las siguientes:

1. La alcaldía municipal de San Sebastián no cuenta con un plan de capacitaciones anual, para fortalecer las habilidades y fortalezas de los empleados.
2. En la alcaldía no realizan evaluaciones sobre desempeño, no cuentan con personal encargado de evaluar, ni tiempo en que serán evaluados.
3. No cuenta con un departamento de Recursos humanos.

Tomando en cuenta todas las conclusiones antes citadas se recomienda a la institución:

1. Establecer un plan de capacitación anual que ayude a fortalecer el desarrollo personal y profesional de los empleados.
2. Proponer un sistema de evaluación de desempeño, tiempo de evaluación, y encargado de evaluar, que permita desarrollar de manera organizada las actividades de la institución de acuerdo a las necesidades.
3. Crear el departamento de recursos humanos para agilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, y demás actividades que le correspondan.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es esencial en toda institución, es por ello que se debe apostar a las constantes capacitaciones, lo cual permite tener personal más preparado para afrontar los cambios que pueda exigir un mundo cada día más globalizado. A partir de lo antes mencionado, surge la necesidad de capacitar a los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

Por lo tanto se ha desarrollado la investigación titulada:

“Plan de capacitación para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente”

Con esta investigación se pretende proporcionar a la institución una propuesta de un plan de capacitación que ayude a los empleados a aumentar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

El trabajo de investigación se constituyó de tres capítulos que buscan que, la comprensión del plan de capacitación sea de manera eficaz, por lo cual, a continuación, se describe cada uno de ellos:

### CAPÍTULO I

Contiene el marco teórico de referencia que fue la base de la investigación, en ella se detalló los antecedentes del municipio de San Sebastián, generalidades, división política, industria y comercio, ubicación territorial, cultura y costumbre y atractivos turísticos. En el segundo apartado, se detalló generalidades de la alcaldía municipal, antecedentes, misión, visión, estructura organizativa, se hizo un desglose de las unidades, descripción general, objetivo y funciones. Así como también el marco legal y las instituciones encargadas de velar por el cumplimiento de ellas.

El tercer apartado corresponde a los aspectos generales del plan de capacitación, los conceptos e importancia de la planeación, plan, plan de capacitación, capacitación, desarrollo personal y desempeño laboral.

## CAPÍTULO II

Se presentó la metodología utilizada en la investigación, se mostró los instrumentos y técnicas, a fin de determinar las deficiencias y necesidades de capacitación, posteriormente se realizó el diagnóstico de la situación actual de contar con un plan de capacitación para los empleados de la alcaldía municipal, a partir de los datos obtenidos se efectuó su respectivo procesamiento, análisis e interpretación. La elaboración de este capítulo permitió conocer las condiciones en que se encuentra la institución y la necesidad de fortalecer el desarrollo y desempeño de los empleados permitiendo a su vez, la obtención de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO III

Consistió en la elaboración de la propuesta de un plan de capacitación dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián, el cual contiene el perfil del capacitador, políticas; así como los métodos y medios de enseñanza a utilizar, el contenido de cada capacitación, la calendarización, el presupuesto y la evaluación que deberá dársele al plan de capacitación, cuya finalidad es fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA, GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.**

#### **I. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN.**

##### **A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO.**

###### **1. Generalidades**

“San Sebastián es municipio y distrito de San Vicente, se llega a él, por la carretera panamericana desde la ciudad capital con una distancia de 50 km. A los habitantes de este municipio se les conoce con el calificativo de: BATANECOS, el nombre tiene su origen: uno por el mismo nombre del lugar y el otro que dice que proviene del nombre de una tela tipo manta que fue elaborada desde un principio en San Sebastián denominada BATAN.

Para el 30 de julio de 1836, una nueva ley segregó el municipio de San Sebastián del distrito de Ilobasco, incorporándose nuevamente al distrito y departamento de San Vicente; siendo cabecera de distrito en el año 1873, con base en los distritos de Ilobasco y Sensuntepeque. Segregados de los departamentos de Cuscatlán y San Vicente, se creó el departamento de Cabañas el 10 de febrero de 1873.

Al quedar el departamento de San Vicente, reducido al distrito e igual denominación, se acordó crear de inmediato el distrito de San Sebastián, con cabecera en el pueblo de ese nombre y con los municipios anexos de Santo Domingo, San Lorenzo, San Esteban Catarina y Santa Clara.

## **2. División Política/Administrativa**

San Sebastián posee una población de 18,395 habitantes, según el censo de la población del año 2019, se encuentra a una altitud de 664 metros sobre el nivel del mar. Tiene una extensión de 61.83 km<sup>2</sup>, el área urbana es de 1.79 km<sup>2</sup>, y se divide en los barrios El Tránsito, Guadalupe, San José y San Antonio, su zona rural es de 60.04 km<sup>2</sup>, siendo los cantones: El Paraíso, El Porvenir Aguacayo, La Esperanza, San José la labor, Las Rosas, Los Laureles, San Francisco, Santa Elena, Santa Teresa. En estos 9 cantones se encuentran inmersos 38 caseríos.

Teniendo en el área urbana el kínder nacional, el centro educativo San Sebastián, los complejos educativos la Sagrada Familia y Federico González, y el instituto nacional de San Sebastián.

Contando también con un puesto de la policía nacional civil (PNC), unidad de salud y cruz roja Salvadoreña.

## **3. Industria y Comercio**

San Sebastián en la zona rural cuenta con una población de agricultores, los productos de mayor cultivo son granos básicos que son los de mayor importancia y abarcan la mayor extensión territorial, representan un gran potencial para el municipio tanto en lo económico como en lo ambiental.

Las actividades de intercambio se dan en el centro de la ciudad de San Sebastián, donde se encuentra el mercado y la plaza de granos básicos, lugar que es utilizado por los agricultores y comerciantes para vender sus productos los días lunes y viernes.

#### **4. Ubicación territorial**

San Sebastián limita al norte con Ilobasco y San Isidro (departamento de Cabañas); al oeste con San Rafael Cedros (departamento de Cuscatlán); al sur con San Lorenzo y Santo Domingo y al este con San Esteban Catarina.

#### **5. Cultura y costumbres**

San Sebastián posee 3 iglesias católicas: la iglesia el calvario que se encuentra en la entrada de la ciudad, dedicada al Señor de las misericordias o de Esquipulas. La iglesia del santuario de la Virgen de Guadalupe y la iglesia central que tiene como patrono a San Sebastián Mártir, patrimonio importante la cual ya tiene 226 años. El municipio también cuenta con varias iglesias cristianas.

Las fiestas patronales se celebran del 16 al 31 de enero, en honor a San Sebastián Mártir. Es un pueblo pintoresco caracterizado por la elaboración de textiles como hamacas, manteles, sábanas y cubrecamas.

#### **6. Atractivos turísticos**

- Los telares donde el turista puede apreciar el largo y complicado proceso de producción de las telas para hamaca, mantas y otras artesanías locales.
- Parque central Luis Arturo Aguilar.
- Estadio Juan Francisco Molina.



- Algunos lugares recomendados a visitar en este municipio son los ríos titihuapa, Machacal, el Rion, los Carpio, el guancil, siendo el más cercano el rio Machacal. Además cuenta con la quebrada vieja y otros atractivos como lo son la ceiba, el barranco, el güiste, el gil, cerro de Los Palacios.”<sup>1</sup>

## **B. ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN**

### **1. ANTECEDENTES**

“El término de municipio forma parte del proceso evolutivo de los pueblos y aún conserva su valor histórico principalmente en el ambiente político, de manera que es necesario conocer los aspectos relevantes relacionados con las Municipalidades.

La Alcaldía es la institución encargada de la administración de un municipio, Las alcaldías fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central cuya dependencia estaba definida por el Ministerio del interior, que actualmente se llama Ministerio de Gobernación, quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto daba el correspondiente financiamiento a cada una de estas para su funcionamiento. Fue hasta enero de 1986, que se convirtieron en entes autónomos mediante la aprobación del Código Municipal.

La alcaldía municipal de San Sebastián cuenta con 65 empleados los cuales están divididos en las áreas de: Recursos Humanos, Contabilidad y presupuesto, Tesorería, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATM), Registro del Estado Familiar, y Servicios Municipales.

---

<sup>1</sup> <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-vicente/san-sebastian>

Los servicios que ofrece la alcaldía son: de registro del estado familiar, unidades de servicios públicos municipales, de la mujer, niñez y adolescencia, administrativa tributaria municipal, y ambiental.

Las instalaciones de la alcaldía municipal de San Sebastián desde sus inicios hasta la fecha está situada frente al parque municipal, en 2ª avenida sur y calle minerva, barrio San José, la cual con el pasar de los años y desastres naturales la infraestructura se va dañando, por lo que se ha remodelado y ampliado con el fin de poder brindar un mejor servicio.

## **2. MISIÓN**

Garantizar permanentemente a sus ciudadanos, la prestación de servicios eficientes, promoviendo y facilitando la participación ciudadana en la búsqueda del desarrollo social y económico que permita visualizar objetivamente el cambio local, utilizando los recursos humanos, materiales y económicos con transparencia, honradez y honestidad.

## **3. VISIÓN**

Establecer un gobierno municipal que convierta a San Sebastián en un municipio moderno y competitivo que integre todos los sectores en la búsqueda del desarrollo en la promoción permanente de progreso local en un clima de seguridad y armonía, que logre soluciones viables y económicas y que garantice un cambio en la calidad de la vida de los ciudadanos Batanecos.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Información proporcionada por la alcaldesa.

#### **4. SERVICIOS QUE OFRECE LA ALCALDÍA**

**i. “Registro familiar: inscripción de certificaciones en el registro del Estado Familiar como:**

- a. Nacimientos
- b. Matrimonios
- c. Divorcios
- d. Defunciones
- e. Marginaciones
- f. Los demás hechos y actos jurídicos de las personas naturales que determine la ley.

**ii. Unidad de Servicios Públicos Municipales**

- a. Recolección de desechos Sólidos
- b. Limpieza y Barrido de Calles
- c. Mantenimiento de Alumbrado Público
- d. Mantenimiento de Cementerio
- e. Mantenimiento de Canchas
- f. Limpieza de Maleza en Calles, Jornadas de limpieza de chatarra, Chapodas, abatizaje, entre otras.

**iii. Servicios de la unidad de la mujer, niñez y adolescencia**

- a. Atención psicológica a niños, adolescentes y adultos
- b. Tratamiento en problemas emocionales de aprendizaje
- c. Asesoría a personas víctimas de violencia de género
- d. Atención a Centros Escolares

**iv. Servicios unidad administrativa tributaria Municipal**

- a. Alumbrado
- b. Aseo
- c. Desechos Sólidos
- d. Pavimentos de calle
- e. Barridos de calle

**v. Unidad Ambiental**

- a. Atención de denuncias sobre desechos sólidos, poda o tala de árboles
- b. Realizar inspecciones para autorización de poda de árboles en zona urbana.

**5. VALORES INSTITUCIONALES.**

- a. **Transparencia:** Es muy importante que la comunidad bataneca esté informada de lo que se está haciendo con los recursos públicos, por tanto es nuestro deber permitir que la gente conozca y se entere de cómo se trabaja en esta gestión, a lo dicho asumimos el compromiso de estar mostrando la información tal cuál es.
- b. **Solidaridad:** La institución como tal no puede ser ajena a las dificultades de la población de San Sebastián, por tanto siempre estamos a disposición de extender la mano a quien lo necesite, ya sea un orgulloso bataneco o vecinos Vicentinos, así como hermanos Salvadoreños.
- c. **Espíritu de Servicio:** La motivación de nuestra gestión es impulsada por el sueño de lograr mejorar el estilo de vida de nuestros queridos pobladores de San Sebastián, por tanto nuestro trabajo en la gestión actual se trabaja con un gran compromiso por nuestra gente y gran espíritu de colaboración y servicio.

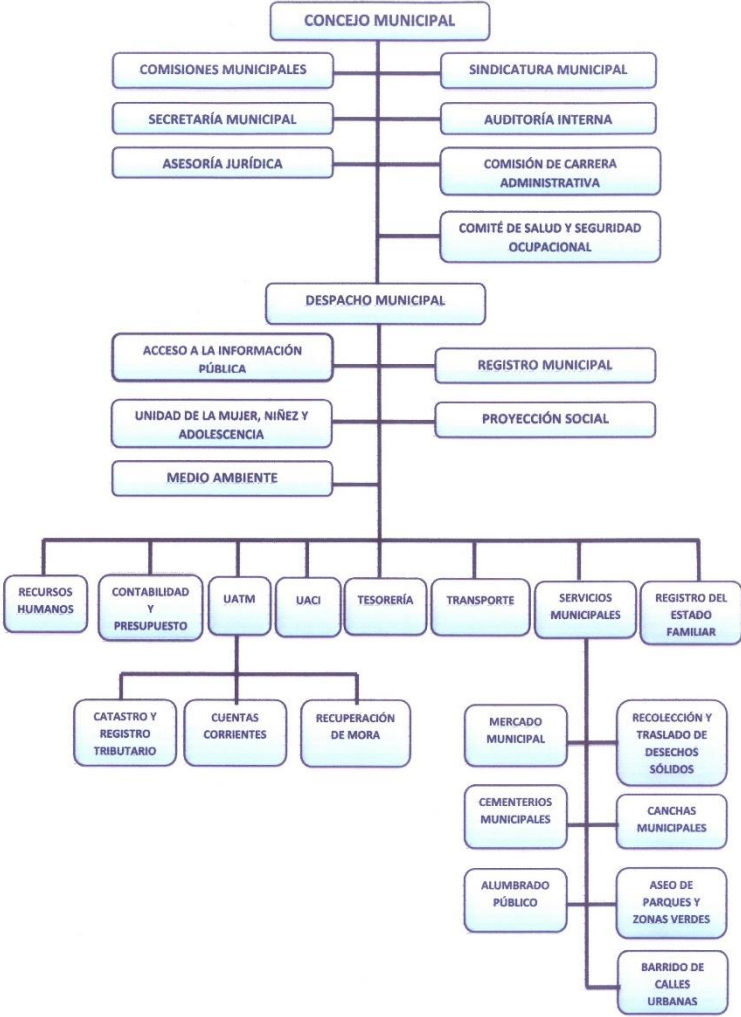
- d. **Trabajo en equipo:** Es muy importante lograr trabajar en conjunto a las personas involucradas para mejorar nuestro municipio, por lo que para lograr nuestras metas es necesario que trabajemos de la mano tanto con nuestro personal, así como formar un gran equipo con nuestra comunidad.
- e. **Responsabilidad:** El reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, así como tomar a bien nuestros compromisos y deberes para con nuestra comunidad bataneca, es una cualidad muy importante ya que tenemos el deber de cumplir con nuestras obligaciones”<sup>3</sup>

A continuación, se presenta la estructura organizativa:

---

<sup>3</sup> <http://www.alcaldiasansebastian.gob.sv>

### 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, SAN VICENTE.



Fuente: Alcaldía Municipal de San Sebastián, abril 2018

## **7. UNIDADES**

### **a. CONCEJO MUNICIPAL.**

#### **i. Objetivo**

“Contribuir con el desarrollo de las funciones propias y colectivas del Concejo municipal, para la buena gestión institucional.

#### **ii. Descripción general**

El concejo podrá acordar la formación de comisiones de trabajo para desarrollar sus funciones, las que serán siempre presididas por concejales.

#### **iii. Funciones**

1. Reglamentar las funciones y la eficiente prestación de servicios a cargo del municipio.
2. Adoptar los correspondientes planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas.
3. Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer funciones de las que corresponden al concejo.
4. Votar de conformidad con la constitución, la ley, los tributos y los gastos locales.
5. Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales.
6. Reglamentar los usos del suelo y, dentro de los límites que fije la ley, vigilar y controlar las actividades relacionadas con la construcción y enajenación de inmuebles destinados a la vivienda.

7. Elegir personero para el período que fije la ley y los demás funcionarios que ésta determine.
8. Dictar las normas necesarias para el control, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural del municipio.
9. Las demás que la Constitución y la ley le asigne.

## **b. DESPACHO DE LA ALCALDESA MUNICIPAL**

### **i. Objetivo:**

Velar por la gestión de los recursos de la municipalidad, y del cumplimiento de la normativa vigente.

### **ii. Descripción general:**

Ejerce la función administrativa para la utilización de los recursos municipales.

### **iii. Funciones:**

1. Administrar los bienes y servicios del municipio, que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
2. Gestionar recursos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de promover el desarrollo local.
3. Promover mecanismos de transparencia en la gestión municipal.
4. Otras que determina el Código Municipal
5. Cumplir y hacer cumplir la constitución, la ley, los derechos del gobierno, las ordenanzas, y los acuerdos de concejo.
6. Conservar el orden público en el municipio, de conformidad con la ley.
7. Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo



judicial y extrajudicialmente, nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia.

8. Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos.
9. Presentar oportunamente al concejo los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas.
10. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiera aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico.

### **c. SINDICATURA**

#### **i. Objetivo**

Asesorar al concejo en todo lo relativo a aspectos legales y ejercer la procuración para el municipio.

#### **ii. Descripción general**

Forma parte del concejo, realiza funciones de fiscalización y de representación judicial y extrajudicial de la municipalidad. Corresponsable con el/la alcalde/alcaldesa y los demás regidores/as, en la administración del municipio.

#### **iii. Funciones**

1. Verificar el cumplimiento de los aspectos legales en todos los contratos, operaciones y transacciones que realice la municipalidad.
2. Asesorar al concejo municipal, al alcalde/alcaldesa y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.
3. Examinar y fiscalizar las cuentas municipales, pero poniendo al concejo medidas necesarias para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
4. Velar porque los contratos que celebre la municipalidad se ajusten a las transcripciones legales y a los acuerdos emitidos por el concejo.

5. Ejercer la procuración en los asuntos propios del municipio al que pertenece, pudiendo invertir en los juicios en defensa de los bienes e intereses del municipio.
6. Emitir dictámenes en forma razonada y oportuna en los asuntos que el concejo o alcalde lo soliciten.

#### **d. SECRETARÍA**

##### **i. Objetivo**

Asistir al concejo municipal en asuntos administrativos

##### **ii. Descripción General**

Es la unidad encargada de registrar y socializar la información emanada por el concejo municipal.

##### **iii. Funciones**

1. Mantener actualizados los registros sobre los asuntos tratados y acuerdos alcanzados en el concejo municipal
2. Apoyar a la comisiones designadas por el concejo municipal y facilitar el trabajo que se les ha encomendado.
3. Asistir en general a las actividades realizadas por el concejo municipal.
4. Convocar al concejo municipal para que asista a las sesiones
5. Elaboración de documentos privados
6. Charlas matrimoniales
7. Elaborar acuerdos emanados del concejo municipal

## **e. UNIDAD AMBIENTAL**

### **i. Objetivo**

Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia del gobierno municipal, promover y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales.

### **ii. Descripción General**

Son estructuras especializadas con funciones de supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales.

### **iii. Funciones**

1. Velar por el cumplimiento de las normas ambientales y asesorar la elaboración de normativa para la promoción de la gestión ambiental y protección de los recursos naturales
2. Formular perfiles de proyectos de índoles ambiental que satisfagan problemas comunes del municipio
3. Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia de la municipalidad
4. Coordinar los esfuerzos en materia ambiental con las demás instituciones
5. Monitoreo y seguimiento a los proyectos medio ambientales ejecutados en el municipio
6. Realizar una gestión integral de riesgos a fin de manejar adecuadamente los efectos de los desastres naturales
7. Gestionar la donación de plantas ornamentales
8. Realizar charlas sobre el medio ambiente en centros escolares
9. Promover la cultura del medio ambiente en la alcaldía y el municipio.

## **f. CONTABILIDAD**

### **i. Objetivo**

Verificar que la información registrada en el sistema contable cumpla con los principios y normas de la contabilidad gubernamental como también velar que la ejecución presupuestaria esté de conformidad a lo establecido en los principios y normas de la contabilidad gubernamental.

### **ii. Descripción General**

Registra oportunamente los hechos económicos que permiten elaborar los estados financieros para la toma de decisiones de las autoridades municipales.

### **iii. Funciones**

1. Mantener actualizados los registros contables de las distintas operaciones financieras que refleje con claridad la situación económica y financiera de la municipalidad.
2. Disponer de los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración de las autoridades municipales.
3. Apoyar en la formación del presupuesto municipal, cuando sea requerido
4. Analizar la ejecución del presupuesto municipal
5. Realizar el seguimiento y evaluación del presupuesto municipal
6. Proponer a las autoridades municipales los ajustes presupuestarios pertinentes
7. Custodiar los documentos y archivos de la unidad de contabilidad
8. Apoyar en la evaluación financiera de los ofertantes en los procesos de licitación pública.
9. Apoyar al concejo municipal en la elaboración de rendición de cuenta.
10. Presentar informes financieros trimestrales al concejo municipal.

## **g. TESORERÍA**

### **i. Objetivo**

Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.

### **ii. Descripción General**

Es la responsable de la recaudación, custodia y erogación de valores y fondos municipales, cualquiera que sea su origen.

### **iii. Funciones**

1. Elaborar el cronograma de trabajo de la unidad
2. Administrar la recaudación, custodia y erogación de valores y fondos de la municipalidad
3. Mantener actualizados los registros de caja, especies y otros libros auxiliares.
4. Velar por el cumplimiento de los requisitos legales al realizar las erogaciones
5. Dar a conocer a las autoridades municipales la disponibilidad financiera para la toma de decisiones
6. Controlar que las obligaciones y compromisos financieros y/o económicos, se realicen de manera oportuna
7. Establecer las políticas y las formas de pago a proveedores
8. Mantener actualizado el libro de bancos de cada una de las cuentas de la municipalidad
9. Hacer los depósitos por lo menos tres veces a la semana
10. Custodiar los documentos y archivos de la unidad de tesorería.

## **h. UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES (UACI).**

### **i. Objetivo**

Garantizar la aplicación de los procedimientos establecidos en la normativa vigente, en cuanto a la contratación y adquisición de bienes, obras y servicios.

### **ii. Descripción general**

Realiza las adquisiciones y contrataciones de la institución, siguiendo los procesos y procedimientos establecidos.

### **iii. Funciones**

1. Mantener un banco de datos de registro de proveedores y sus expedientes respectivos.
2. Mantener en bodega un sistema de administración, almacenamiento y conservación de los bienes adquiridos.
3. Asesorar al concejo municipal en los procesos de contratación y adquisiciones.
4. Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la UNAC.
5. Establecer los pasos a seguir en los procesos de licitación pública.
6. Establecer políticas de control para el manejo de existencias en bodega.
7. Mantener comunicación con los supervisores de proyectos para garantizar la buena ejecución de la obra.
8. Custodiar los documentos y archivos de cada una de las actividades.

## **i. REGISTRO FAMILIAR**

### **i. Objetivo**

Garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas.

### **ii. Descripción**

Registra y facilita la consulta de la información sobre el estado familiar de las personas naturales a través de: expedición de certificación de nacimiento, matrimonio, divorcio, defunción, adopción, cambio de nombre y otros enmarcados en el ejercicio de derechos civiles de las personas.

### **iii. Funciones**

1. Elaborar cronograma de trabajo de la unidad.
2. Velar por la integridad, exactitud y precisión de la información en los registros y asentamiento del estado familiar competentes al municipio.
3. Garantizar que en el servicio de certificaciones constancias e información de documentos cumplan con las disposiciones legales establecidas.
4. Gestionar la reposición de libros en caso de deterioro y destrucción de los mismos.
5. Proporcionar a los/las interesados/as los requisitos necesarios para la celebración de matrimonios.
6. Elaborar y enviar reportes estadísticos y trámites realizados a organismos legalmente encargados de la compilación para el procesamiento y difusión de datos, así mismo al alcalde y autoridades que lo soliciten.
7. Remitir a secretaría municipal solicitudes de reposición de documentos a fin de que se asiente el acuerdo correspondiente, previa revisión del concejo municipal.
8. Custodiar los documentos y archivos de cada una de las actividades desempeñadas por la unida

## 9. Reporte mensual de actividades diarias.”<sup>4</sup>

### **1. MARCO LEGAL**

La alcaldía municipal de San Sebastián como toda institución se rige por una diversidad de leyes, reglamentos, normas y códigos que están estrictamente relacionados con la forma de administrar una entidad gubernamental, para lo cual se han considerado las más relevantes que regulan la forma de operar de las administraciones municipales relacionadas al fortalecimiento del desarrollo del personal.

#### **a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

Art. 86 “El poder público emana del pueblo. Los órganos del gobierno lo ejercerán independientemente dentro de las respectivas atribuciones y competencias que establecen esta constitución y las leyes. Las atribuciones de los órganos del gobierno son indelegables, pero estos colaboraran entre sí en el ejercicio de las funciones públicas.

La administración pública es responsabilidad del gobierno y este tiene por obligación ejercer el poder por medio de las leyes correspondientes, la Alcaldía municipal de San Sebastián es una entidad gubernamental y por ser de carácter público se regula por una serie de leyes, este articulo menciona que podrán ejercer competencias con otras entidades gubernamentales para la gestión de funciones públicas.

---

<sup>4</sup> IDEM <http://www.alcaldiasansebastian.gob.sv/>



Art. 203 Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.<sup>5</sup>

Este artículo establece que los municipios son independientes del estado al denominarse autónomos, aplicando su propia administración y gestiones tanto financieras como operativas, y regulados por un código común: Código Municipal.

#### **b. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.**

Art. 1 “Teniendo como finalidad de ésta establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercer y desarrollar la autoridad tributaria, todo esto relacionado con el artículo 204, ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República”.<sup>6</sup>

Esta ley forma parte de los lineamientos de toda municipalidad en la toma de decisiones tributarias y financieras, en complemento con otras entidades gubernamentales para la recolección de los tributos del estado.

#### **c. LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

Art. 1 “El objeto de la presente Ley 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.

---

<sup>5</sup> Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente número 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial número 234 tomo 281 del 16 de diciembre de 1983

<sup>6</sup>Ley General Tributaria Municipal, decreto legislativo número 86 y publicado en el Diario Oficial el 21/12/1991, tomo 313 y bajo decreto oficial 242.

Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole”.<sup>7</sup>

Se establece la manera legal y correcta de garantizar y realizar con eficiencia el Régimen Administrativo Municipal basado en una lógica de equidad para con los empleados desde la integración a la institución, en procesos de inducción y capacitación o desarrollo de fortalezas con base a sus destrezas laborales, dejado de lado paradigmas sociales, orientación sexual, credo profesado e incluso ideología partidaria.

#### **d. LEY DE 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>8</sup>

Se encarga de regular a todos los funcionarios públicos del estado tomando como base principios que rijan su disciplina y manera de comportarse, así mismo este artículo habla acerca de las obligaciones de garantizar la carrera administrativa con base al mérito, conocimientos y aptitudes de los mismos.

---

<sup>7</sup>Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto legislativo número 1039 y publicado en el Diario Oficial el 06/06/2006, tomo 371 y bajo decreto oficial 103.

<sup>8</sup>Ley de Servicio Civil, decreto legislativo número 507 y publicado en el diario oficial el 27/12/1961, tomo 193 y bajo decreto oficial 507.

### **e. LEY DEL SEGURO SOCIAL**

Art. 1. "El seguro social es obligatorio como una institución de derecho público para empleados

Este artículo da a conocer que la institución está obligada a brindar la prestación del seguro social a todos sus empleados, los usuarios frecuentemente usan ante cualquier inconveniente de salud que impida el efectivo cumplimiento de sus actividades laborales y personales.

Art. 48. En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el seguro social tendrán derecho dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio ".<sup>9</sup>

Es necesario mantener al empleado conocedor de sus derechos y obligaciones, en este artículo se refleja el derecho de los empleados a recibir los servicios médicos los cuales cubre el seguro social y están en el total derecho de exigir y hacer uso de esta prestación de ley en caso sea necesario, por lo que la institución tiene el deber de tener a sus servidores en el seguro social, para que hagan uso de él.

### **f. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES**

Art. 1. "Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, Público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

---

<sup>9</sup> Ley del Seguro Social, decreto legislativo número 1263, del 3/12/1953 publicado en el D.O N° 226, tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.

Los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián son empleados del sector público y al igual que los empleados del sector privado están regulados a esta ley para que en conjunto con el estado determinen las disposiciones de sus ahorros para fondos de pensiones, es decir que la alcaldía está obligada a ejercer cualquier disposición que esta ley provea para la administración de esos fondos.

Art. 2. Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley

Es importante dar a conocer que los empleados de la alcaldía tienen derecho al pago correspondiente de los fondos de pensión al cual han estado cotizando durante su vida laboral, y es obligación de la institución el correcto administrar de estas cotizaciones y el debido reporte de los ahorros de fondos para pensiones para que los usuarios puedan recibirlo al haber cumplido las disposiciones que esta ley manda.

Art. 13 Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores”<sup>10</sup>

Este artículo se refiere a la interrupción laboral de un empleado y que se debe hacer en un caso como ese, en el cual la finalidad es no dejar que el empleado deje de cotizar aun cuando esté vigente.

---

<sup>10</sup> Ley del sistema de ahorro para pensiones D.L. N° 927, del 20 de diciembre de 1996, publicado en el D. O. N° 243, tomo 333, del 23 de diciembre de 1996. p. 2

**g. LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP).**

Art. 1 “Las adquisiciones y contrataciones de la administración pública se registrarán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como está definido en la ley de ética gubernamental.

Este artículo se refiere a una serie de principios relacionados que se toman en cuenta para la contratación, a través de los medios establecidos por la ley sin favorecer o perjudicar a los aspirantes.

Art. 2 Inciso 1. Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que oferten o contraten con la administración pública. Dichas personas podrán participar en forma individual o conjunta en los procesos adquisitivos y de contratación que lleven a cabo las instituciones”<sup>11</sup>

Según este artículo todas las personas naturales o jurídicas tendrán derecho a poder participar en los procesos de contratación de acuerdo a lo estipulado en esta ley.

**h. LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL 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.

---

<sup>11</sup> Ley de Adquisiciones y contrataciones de la administración pública, decreto legislativo N° 868, de fecha 05 de abril de 2000, publicado en el diario oficial N°88, tomo N° 347, de fecha 15 de mayo de 2000

El gobierno central brinda el apoyo a las municipalidades mediante el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador (FODES) lo cual permite que las alcaldías tengan fondos a parte de los que ingresan con las tasas municipales, lo cual ayuda a que en el municipio se desarrollen diferentes proyectos en pro de la comunidad.

Art. 5.- Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio".<sup>12</sup>

El FODES tiene como fin principal el apoyo al deporte e impulsar el turismo local, así como también el llevar servicios básicos como energía eléctrica y reparación de calles en comunidades que más lo necesiten, generando así más empleo y un mejor nivel de vida para los habitantes. Por medio del FODES también se gestiona.

#### **i. LEY ORGANICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL.**

Art. 1."Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Es una entidad autónoma capaz de afrontar las grandes necesidades del país en la coyuntura actual y poder brindar a sus usuarios un servicio de calidad.

---

<sup>12</sup> Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, decreto legislativo N° 74, de fecha 8 de septiembre de 1988, publicado en el diario oficial N° 176, de fecha 23 de septiembre de 1988

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. El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

Proporciona asistencia técnica que es un proceso para el desarrollo de capacidades de técnicos y funcionarios municipales en las diferentes áreas de la administración municipal, que permite fortalecer la calidad de la gestión administrativa y la prestación de servicios de las organizaciones municipales a sus comunidades.

Art. 6. “El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera”.<sup>13</sup>

Para esta clase de operaciones, el Instituto podrá emitir conforme a la Ley, bonos u otra clase de títulos valores y documento de obligación de cualquier naturaleza que sean.

---

<sup>13</sup> Ley orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) decreto legislativo no. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 diario oficial no. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, tomo no.294

## **j. CÓDIGO MUNICIPAL**

Art. 2 “párrafo primero, el código municipal establece que el municipio constituye la unidad política, administrativa, primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que le garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”.<sup>14</sup>

A través del código municipal se regulan a todas las alcaldías en el país, las cuales están estructuradas por municipios organizados y desarrolladas a través de la participación popular, los cuales cuidan el desarrollo local de su localidad de manera autónoma. Este código establece normas administrativas, técnicas, económicas y operativas del funcionamiento correcto y legal de una institución.

## **k. NORMAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE LA CORTE DE CUENTA PARA LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN**

“Art. 1 Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de San Sebastián aplicable con carácter obligatorio, al Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad.

---

<sup>14</sup>Código Municipal emitido el 31/01/1986, decreto legislativo número 274 y publicado en el Diario Oficial de fecha 05/02/1986, tomo 290, decreto oficial 23.



Art. 2 Se entiende por Sistema de Control Interno, el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Este artículo se refiere a las actividades que realiza el concejo con ayuda de todos los empleados para poder cumplir lo que se proponen como institución.

Art. 3 El Sistema de Control Interno, tiene como finalidad coadyuvar con la Municipalidad en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones;

Obtener confiabilidad y oportunidad de información; y

Cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

El propósito de este artículo lograr los objetivos y obtener la satisfacción de los usuarios, así como también hacer uso de todas las leyes que rigen la institución para el buen funcionamiento".<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Normas técnicas específicas de la Corte de Cuentas para la Alcaldía de San Sebastián, Decreto Legislativo N° 149, publicado en el diario oficial N° 233, tomo N° 373 de fecha miércoles 13 de diciembre de 2006.

## 2. MARCO INSTITUCIONAL

### INSTITUCIONES QUE VELAN POR EL CUMPLIMIENTO DE ESTAS LEYES

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la República	Corte Suprema de Justicia por medio de la Sala de los Constitucional
Código municipal	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal
Ley general tributaria municipal	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal
Ley de la carrera administrativa municipal	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal
Ley del servicio civil	Tribunal del servicio civil
Ley de adquisiciones y contrataciones de la carrera administrativa pública (LACAP)	Corte de Cuentas de la República.
Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (FODES)	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal
Ley orgánica del instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM)	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal
Normas técnicas específicas de la corte de cuenta para la alcaldía de San Sebastián.	Corte de cuentas de la república
Ley del sistema de ahorro para pensiones	Superintendencia del sistema financiero
Ley del seguro social	Instituto salvadoreño del seguro social ISSS

## C. ASPECTOS GENERALES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

### 1. PLANEACIÓN

#### a. Definición

“Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”.<sup>16</sup>

“La planeación implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”<sup>17</sup>

A través de la planeación, una organización se fija metas y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversos aspectos como: los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

La planeación aporta grandes beneficios para la institución, dado que permite asignar recursos más eficientemente, a aquellas actividades que se consideren necesarias para el logro de los objetivos.

---

<sup>16</sup> Galindo, L. M. (2011). *Planeación Estratégica, El Rumbo hacia el Exito*. México: Trillas S.A de C.V. p-11

<sup>17</sup> Koontz , Harold y Heinz Wehrich. *Administración; una perspectiva Global* 11ª Edición. Mc Gran – Hill México 1998. Pág.126

La planeación permite enfocar los esfuerzos y provee un marco en el cual los integrantes de la institución podrán desarrollar sus actividades más eficazmente. La planificación no es una etapa que, una vez realizada, no vuelve a suceder en el ciclo de vida de la institución, sino que la planeación debería realizarse continuamente.

#### **b. Importancia de la planeación**

“La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”.<sup>18</sup>

Para tener un mejor control y llevar un registro de las actividades a realizar es necesario tener una buena planeación ya sea anual, semestral o trimestral que puedan realizarse dentro de la institución, en cada uno de los departamentos que esta posee. Esto permitirá tener un orden y realizar las actividades con eficiencia.

- i. Se constituye en la base de las demás fases del proceso administrativo.
- ii. permite a las instituciones precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- iii. Se constituye en un medio de control.
- iv. Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- v. Reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones.

---

<sup>18</sup> IDEM Galindo, L. M. Primera (2011). *Planeacion Estrategica, El Rumbo hacia el Exito.*

La planeación es la primera función administrativa ya que sirve de base para las demás funciones (organización, coordinación y control). Al proponer objetivos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, permite organizar mejor las áreas y recursos de la institución, coordinar mejor las tareas y actividades, controlar y evaluar mejor los resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados). Pero además de servir como base para las demás funciones administrativas, la planeación es importante debido a las siguientes razones:

- i. Reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo: al prever los cambios del entorno y señalar cómo se va a reaccionar ante estos en cuanto lleguen, reduce la incertidumbre que presenta el futuro y minimiza el riesgo de que dichos cambios afecten negativamente a la empresa.
- ii. Genera eficiencia: al proponer objetivos concretos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, evita la improvisación y, por el contrario, permite una mejor coordinación de las tareas y actividades, y un mejor uso de los recursos.
- iii. Genera compromiso y motivación: al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa y requerir la participación de varios de estos en su elaboración, genera compromiso e identificación con los objetivos, y con ello, motivación en su consecución.

Se suele pensar que la planeación es algo que solo le compete a las grandes instituciones; sin embargo, lo cierto es que esta es fundamental para el éxito de toda institución sin importar su tamaño, especialmente en esta época de cambios en donde prácticamente es una obligación anticiparse al futuro.

## 2. PLAN

### a. Definición

“Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.<sup>19</sup>

“Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como las asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”.<sup>20</sup>

El plan es la estimación que se hace para lograr algo y ayuda a organizar y planificar el proyecto que se quiere poner en marcha.

El plan es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

Un plan bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

---

<sup>19</sup> Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012

<sup>20</sup> Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8° edición. Editorial Pearson Edición. México, 2005

Por medio del plan podemos vislumbrar el resultado que se pretende obtener a futuro, en el caso del desarrollo del plan, se tendrá una visión de cómo será la atención al usuario si se capacita al personal de manera que éstos brinden un servicio que llene las expectativas de las personas que soliciten servicios en la comuna Bataneca.

Se le conoce como a un plan a una serie de ideas que el ser humano toma en cuenta para realizar una serie de pasos que le permitan alcanzar el objetivo antes planteado. Se aplica por su propia naturaleza en muchos campos del conocimiento. Se establece a partir de la elaboración de un proyecto plasmado en un documento que sirve como referente en el proceso de la implementación del plan.

### **b. Tipos de planes**

El plan como producto de la planeación es el resultado inmediato representa el evento intermedio entre el proceso de planeación y de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos y por tanto estos deben responder al ¿Qué? (Objeto), ¿Cómo? (medios), ¿Cuándo? (secuencia), ¿Dónde? (local) y ¿Por quién? (ejecutante o persona). Por lo cual se detallan los tipos de planes a continuación:

#### **✓ Según su amplitud:**

**Estratégicos:** Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

**Directivos:** Los planes pueden ser considerados específicos cuando no admiten ninguna interpretación y deben realizarse tal como han sido definidos. Los planes direccionales, por el contrario, marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo.

✓ **Según el nivel en que se formulan:**

**Corporativos:** El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

**Operativos:** Los planes operativos constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque atienden su aplicación a corto plazo. Se orientan a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación.

**Funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.



✓ **Según el periodo:**

Los diferentes planes se pueden ejecutar apropiadamente en los siguientes períodos:

**Planes a corto plazo:**

Se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con periodos específicos durante el período no mayor a un año.

**Planes a mediano plazo:**

Es un subconjunto de la planificación a largo plazo. Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años). El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo.

Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.

**Planes a largo plazo:**

Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

### 3. CAPACITACIÓN.

#### a. Definición

Es proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. “Es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos”.<sup>21</sup>

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencia en función de objetivos definidos”.<sup>22</sup> La función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Ya que para las empresas u organizaciones, la capacitación del capital humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional.

La capacitación debería de ser prioridad en toda empresa, ya sea pública o privada. En un mundo donde cada día la tecnología va de la mano con los hombres y mujeres, es necesario que todos sin importar la edad estemos en constante actualización de los procesos para hacerlos más ágil nuestro trabajo, tal es el caso como en muchas municipalidades que aún no usan herramientas tecnológicas para buscar partidas de nacimiento (por poner un ejemplo).

---

<sup>21</sup> Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion S.A de C.V.p-294

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recurso Humano, El capital humano de las Organizaciones* Mac Graw Hill. Novena edición en español. 2011

Muchas de las alcaldías del país, a la fecha buscan en libros las partidas de nacimiento, cuando se puede hacer más ágil los procesos si se contara con un sistema informático para brindar un servicio rápido a las personas que soliciten sus documentos.

“El proceso de capacitación constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico, intervención y evaluación; es decir un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial y por último, para determinar si la dificultad se solvento y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas”.<sup>23</sup>

La capacitación no debe confundirse con informar a los trabajadores o familiarizarse con sus labores y darles oportunidad de aprender paulatinamente como lo hacen muchos empresarios, es necesario que sea programada y que cuente al menos con un mínimo de planeación.

También se dice que la capacitación es un proceso realizado en una organización, como alternativa de respuesta a las necesidades que se presentan por parte de los empleados y los continuos cambios tecnológicos que se manifiestan en un momento determinado.

Por lo tanto se entiende por capacitación, como el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y aptitudes de un grupo de personas; de manera que permita reorientar las ideas al cumplimiento de metas y objetivos, y con las cuales la organización pueda obtener mayores beneficios en el área en la que se capacite. Generando de esta manera un mayor compromiso por parte de los empleados en sus puestos de trabajo donde se desempeñan, y ofreciendo los beneficios con calidad a la sociedad.

---

<sup>23</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de Recurso Humano para el alto desempeño. México, Editorial Trillas 2001

## **b. Importancia**

La capacitación permite que la empresa tenga un personal competitivo, brindándole herramientas que le ayuden a realizar mejor el trabajo que le es encomendado. Capacitar al personal no es nada más un gasto, sino una inversión que sus frutos se obtendrán al ver que el empleado posea la capacidad para desenvolverse en sus actividades, adaptándose a cada una de las exigencias de un entorno que es constantemente cambiante.

La capacitación es importante porque permite:

- i. Consolidación en la integración de los miembros de la institución.
- ii. Mayor identificación con la cultura organizacional.
- iii. Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades
- iv. Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.

Por lo tanto, con los beneficios de una capacitación, permite tener una visión amplia de lo que las organizaciones esperan obtener, siendo estos cambios positivos, específicos y de gran impacto en su personal.

Este es el caso de la Alcaldía Municipal de San Sebastián al optar por capacitar al personal estará abriendo nuevas oportunidades de que éstos puedan crecer profesionalmente, ampliando sus conocimientos y brindando servicios con mayor calidad y eficiencia, creando satisfacción al usuario del municipio, y desarrollando nueva imagen como gobierno local.

## **c. Ventajas**

Existen varias ventajas tanto explícitas como implícitas al llevar a cabo acciones de adiestramiento y capacitación, algunas de ellas muchas veces no son consideradas:

- i. Provoca un incremento de la productividad, porque un incremento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.
- ii. Desarrolla una alta moral en los empleados, porque sienten que la empresa los toma en cuenta, desea que se desarrollen y mejore.
- iii. Reduce la necesidad de supervisión, porque el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia de sus labores.
- iv. Reduce los accidentes, porque muchos accidentes son causados más por deficiencia humana debido a la falta de entrenamiento en los instrumentos o en los equipos de trabajos.
- v. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, la habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave.

#### **d. Desarrollo de la capacitación**

“El desarrollo es proceso a través del cual se promueve una condición social en la cual se respetan los derechos humanos de todos sus individuos y las necesidades económicas se satisfacen con un uso sostenible de los recursos naturales”.<sup>24</sup>

El desarrollo es la manera en el que toda persona puede demostrar las habilidades y aptitudes para desarrollar las diferentes actividades que se le han encomendado en su puesto de trabajo. Dentro del desarrollo del personal juega un papel importante las jefaturas, los líderes de cada departamento que con su trato hacía los empleados y el clima laboral que fomentan dentro de la empresa pueden ayudar o perjudicar el desempeño de las personas a su cargo.

---

<sup>24</sup> <http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>, 10 de abril 2018, 11:00 am

El desarrollo incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. El concepto no se limita a la autoayuda, sino que también incluye actividades formales e informales para el desarrollo de otros en papeles tales como maestro, guía, consejero, administrador, orientador vocacional o mentor.

Cuando el desarrollo se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación, que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones.

#### **e. Beneficios**

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. Debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que trae beneficios para la empresa.

#### ¿Cómo Beneficia la capacitación a las Empresas?

- i. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ii. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- iii. Crea mejor imagen.
- iv. Mejora la relación jefes-subordinados.
- v. Se promueve la comunicación a toda la organización.
- vi. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- vii. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- viii. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ix. Contribuye a la formación de líderes.

#### ¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- i. Contribuye a la toma de decisiones y solución de problemas.
- ii. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- iii. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- iv. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- v. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- vi. Permite el logro de metas individuales.
- vii. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- viii. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

## **f. Objetivos**

El objetivo básico de la capacitación es capacitar a los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. A partir de este objetivo básico se desprenden otros objetivos fundamentales de la capacitación en las organizaciones.

- a. Incrementar el conocimiento de los trabajadores para realizar trabajos específicos.
- b. Impartir sistemáticamente nuevas habilidades en el recurso humano y que las puedan adquirir rápidamente.
- c. Provocar el cambio en las actitudes de los trabajadores hacia otros trabajadores, supervisores y hacia la organización.
- d. Mejorar el desempeño general de la organización.
- e. Que los empleados puedan utilizar todo el equipo de oficina en forma eficiente.
- f. Reducir el número de accidentes proveyendo entrenamiento seguro.
- g. Preparar al personal para empleos más demandantes o más complejos desarrollando habilidades avanzadas en ellos.

La función de la 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.

Si bien es cierto que la capacitación 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.



Bajo este marco, la función de la capacitación es:

- i. Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- ii. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- iii. Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

#### **4. PLAN DE CAPACITACIÓN**

##### **a. Definición**

“Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en un determinado periodo de tiempo, el cual corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa”.<sup>25</sup>

Es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>

## **b. Importancia**

Para elaborar un plan de capacitación en la institución es necesario identificar las necesidades de capacitación. En función de los objetivos, es preciso determinar qué habilidades o capacidades son las que requiere la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Seguidamente viene la clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación. Estas se deben clasificar y ordenar también en un horizonte temporal para definir cuáles son las de mayor urgencia o de mayor importancia, o cuáles requieren una atención inmediata y cuáles se deben ser programadas en el mediano y largo plazo.

La definición de los objetivos: Es importante mostrar la relación entre la formación y la aplicación de lo que se aprenderá antes de iniciar el proceso. Igualmente, se debe precisar los motivos de llevar adelante el programa con determinadas características y contenidos. Estos objetivos deben ser formulados de manera clara, precisa y medible, de tal manera que luego de la aplicación del programa sea posible evaluar los resultados del mismo. Elaboración del plan de capacitación, aquí es cuando se determina el contenido a desarrollar, las técnicas y ayudas a emplear, la programación de las fechas y horarios, el grupo de personas a quienes se capacitará, los instructores que desarrollarán en programa, y el presupuesto.

En cualquier empresa es de mucha importancia poseer un plan de capacitación ya que va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

Además es muy importante porque a través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se quiere realizar por lo que involucra aspectos importantes de una empresa e institución:

- i. Datos generales de la organización
- ii. Nombre, dirección.
- iii. Puestos de trabajo que involucra.
- iv. Número de trabajadores que serán capacitados.
- v. Periodo de tiempo en que será desarrollado.
- vi. Prioridades de atención
- vii. Eventos a realizar.

## **5. DESARROLLO PERSONAL**

“Es el desarrollo de las habilidades personales y los propios potenciales, que ayude a construir el capital humano, mejoran la calidad de vida y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. Lo que se busca es cambiar la forma de ver el mundo para mejorar la calidad de vida, tratando de salir de la zona de confort para alcanzar las metas, ayuda a crecer, llegando hacer una mejor persona en todos los sentidos.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y organizacional; representando éstas la inversión que las instituciones hacen en su personal ya que estas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo, gracias a su enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, conductas, así como desarrollar competencias.

Características del desarrollo personal:

- i. Conocer defectos y cualidades para partir desde ahí el desarrollo.
- ii. Tener como medio un camino de transformación y excelencia personal.
- iii. El desarrollo personal ocupa un espacio importante y trascendental en la vida del individuo.

Se ha demostrado que quien se preocupa por lograr un alto estándar de calidad en todas las actividades que se realizan, se obtendrán resultados sanos y productivos.”<sup>26</sup>

### **Elementos del desarrollo personal**

- i. “Sentirse mejor contigo mismo
- ii. Tener un propósito de vida
- iii. Flexibilidad hacia el cambio
- iv. Autoestima.
- v. Solución pacífica de conflictos
- vi. Apoyo familiar.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> [http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_personal](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal)

<sup>27</sup> <http://www.educarhoy.org/noticias/detalle/65/1/12/los-40-elementos-fundamentales-del-desarrollo-personal>

### **a. Importancia**

Se basa en el hecho de que las personas son capaces de más cosas cuanto se perfeccionan, no importando la edad, es decir que todo ser humano, constantemente se encuentra experimentando el desarrollo en todas las áreas de la vida. Para apostar por el desarrollo personal se pueden leer libros y participar en talleres de crecimiento personal.

El desarrollo personal brinda al individuo la posibilidad de aprender, a través de la conciencia de sí mismo, le permite aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para que al usar el pensamiento libre o autónomo logre dominar una libertad responsable que le permita ser líder de sí mismo, o sea, tener salud emocional.

El desarrollo personal no es una acción que se pueda alcanzar de un momento a otro, sino que más bien, es el resultado de un largo proceso llevado a cabo durante algún tiempo.

En este período el individuo va aumentando continuamente sus conocimientos, sus habilidades, su potencial, su desarrollo emocional Y así sucesivamente en todos los aspectos personales de su vida, una vez que ya se tiene la organización y el equilibrio suficiente, le hace posible ampliar su propia capacidad para ser más eficiente y creativo.

### **b. Ventajas del desarrollo personal**

**“Autodescubrimiento:** Lo primero que aporta esta técnica es la capacidad de conocerte a ti mismo, saber cuáles son los valores, creencias y objetivos algo imprescindible para lograr la felicidad.

**Aumentar la productividad:** Al tener claro el objetivo, de forma automática, trabaja de forma más eficiente.

**Emprendedurismo:** En esta dimensión el empleado piensa y actúa enfocado en la inteligencia espacial, buscando ser innovador en las pequeñas acciones diarias.”<sup>28</sup>

## 6. DESEMPEÑO LABORAL

Las instituciones para lograr un mejor desempeño de sus empleados proponen programas continuos de capacitación y desarrollo. Desempeño laboral es el Logro de metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa, y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con el resultado de servicios que la institución espera de él. También se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, es el resultado de un conjunto de conocimientos y experiencias previas.

Elementos que influyen en el desempeño laboral:

- i. Capacidades.
- ii. Adaptabilidad.
- iii. Comunicación.
- iv. Iniciativa.
- v. Conocimientos.
- vi. Trabajo en equipo.
- vii. Desarrollo de talentos.

---

<sup>28</sup> <https://www.gestion.org/que-es-el-desarrollo-personal/>

Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. El desempeño laboral es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.”<sup>29</sup>

#### **a. Importancia**

“Permite medir el logro de los objetivos, Ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. Por medio del desarrollo personal se establecen relaciones directas entre todos los miembros de una organización, desde los directivos y los jefes hasta los empleados que se desenvuelven en actividades operativas y administrativas.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro punto importante es el fomento de la mejora de resultados, en este aspecto, se utilizan para comunicar a los empleados como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

---

<sup>29</sup>ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recurso humano para el alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999. Pag.132

## **b. Ventajas**

- i. A través del desempeño se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades).
- ii. Incrementa el trabajo en equipo.
- iii. Mejora las relaciones interpersonales.
- iv. Incrementa el potencial de los empleados.

## **c. Objetivos**

- i. Proporcionar a los colaboradores las herramientas necesarias para mejorar sus competencias laborales.
- ii. Que el empleado conozca más acerca de sus capacidades.
- iii. Impulsar el crecimiento personal y profesional de los empleados.
- iv. Que el empleado conozca sobre diferentes áreas de la empresa donde labora, para que pueda estar preparado para los cambios de puesto o para cubrir a un compañero de trabajo que no pueda asistir a laborar por diferentes razones (despido, incapacidad o vacaciones).<sup>30</sup>

Por lo tanto, el Talento Humano es parte vital de la alcaldía municipal, es por ello que la comuna deberá realizar constantemente jornadas de capacitación que le permitirá a la institución tener un personal competitivo, para que de esta manera puedan desarrollar todas sus habilidades y actitudes para realizar de la mejor manera sus labores.

---

<sup>30</sup> <http://sosagranadinowilmer.blogspot.com/2012/02/desempeno-laboral.html>



La capacitación permite al empleado estar en constante actualización y de esta manera fortalecer su desarrollo personal, superándose a sí mismo y permitiéndole estar en un aprendizaje continuo, debido a que si tenemos herramientas tecnológicas que nos facilitan las actividades, es de saberlas utilizar pero para ello hay que, en primer lugar, orientar al personal, sobre el uso correcto de los equipos que le permiten realizar de una manera eficaz las tareas que les han sido encomendadas, y luego seguirlos capacitando de manera breve sobre las nuevas tecnología que cada día van cambiando, para que el personal sea competitivo en el ámbito laboral.

Además, ayudará al fortalecimiento y al crecimiento personal, permitiendo que los empleados desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad, encaminada hacia la satisfacción del desempeño de cada empleado de la Alcaldía de San Sebastián.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, REFERIDO A LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN.**

#### **A. IMPORTANCIA**

La investigación es importante ya que es el medio que permitió conocer la situación actual de la necesidad de capacitación en los empleados en la alcaldía municipal de San Sebastián, en éste sentido, se centra en obtener bases sólidas que proporcionen la suficiente información para elaborar herramientas y actualizar las existentes que ayuden a mejorar los diferentes procesos administrativos como la planificación, capacitación y evaluación, que contribuyan a fortalecer tanto habilidades y destrezas que aumenten las competencias para desempeñarse con éxito en sus puestos y sobre todo con actitudes positivas hacia la institución generando el incremento en productividad y en la calidad de trabajo que a diario realizan.

La elaboración de un diagnóstico de la situación actual sirve de instrumento técnico administrativo para realizar una propuesta de un plan de capacitación bajo este enfoque, que contribuya al fortalecimiento del desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades de capacitación para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Utilizar las técnicas e instrumentos de recolección de información que permitan obtener información sobre las necesidades de capacitación en los empleados.
- Interpretar la información obtenida que contribuya a las competencias laborales para un mejor desarrollo y desempeño.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en relación a la información obtenida, que sirvan como base para el diseño de un plan de capacitación para un mejor desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para poder realizar la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación:

## **1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Método**

El método abarca un conjunto de técnicas, pasos y procedimientos, fáciles de comprender en una investigación, el cual sirvió como pauta, que permitió obtener un conocimiento válido. Sin embargo, este no es el único método utilizado, puesto que el método científico solo es la guía principal para desarrollar el estudio, por ello, fue necesario apoyarse en otros métodos auxiliares para mejorar e interpretar la información.

### **b. Métodos auxiliares para el desarrollo de la investigación.**

#### **i. Analítico**

En la investigación se utilizó este método ya que estudia cada uno de los indicadores y variables planteadas en las hipótesis proporcionando los requerimientos necesarios, para determinar las causas y los efectos de un plan de capacitación que contribuya a fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

#### **ii. Sintético**

Por medio de este método se unificaron todos los elementos involucrados durante el suceso, que permitió al grupo investigador hacer un resumen del estudio y se relacionar las variables, por medio del cual se podrán formular las posibles soluciones a la problemática en estudio. Este proceso conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Existen diferentes tipos de investigación tales como: exploratorio, descriptivo, predictivo y explicativo entre otros. Por el alcance de la investigación y nivel de profundidad, se utilizó el descriptivo, debido a que se pudo describir eventos de los factores, así mismo detallando procesos, situaciones, costumbres y actitudes predominantes respecto a la situación actual de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

## **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación, que desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable, con estrategias para intentar obtener respuestas a preguntas como: contar, medir y describir.

El tipo de diseño que se utilizó para ejecutar la investigación es el diseño no experimental ya que no se manipuló ninguna variable en la investigación, esta se basó en los hechos y en la realidad del fenómeno estudiado.

## **4. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizaron las dos principales fuentes de información: las primarias las cuales se determina por el equipo investigador y las fuentes secundarias es la que está formada por estudios previos entre otros las cuales se detallan a continuación:

### **a. PRIMARIAS**

Esta información se adquirió mediante la investigación de campo: por medio de las técnicas: entrevista y encuesta. Con el propósito de recopilar los datos de manera objetiva y de primera mano de los empleados y alcaldesa de la Alcaldía Municipal de San Sebastián.

### **b. SECUNDARIAS**

Para la obtención de información de manera directa para realizar la investigación se consultó bibliografía en, trabajos de graduación, leyes, reglamentos, revistas, asimismo se utilizaron consultas y citas de libros de administración de empresas, de administración de recursos humanos, libros de metodología de investigación, consultas de distintos sitios de información obtenida en Internet y otros documentos que se refieren al desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones e instituciones del sector público.

## **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Con el propósito de consolidar una base de información, se utilizó una serie de técnicas e instrumentos de investigación que permitieron el éxito del mismo, aplicando procedimientos racionales en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas que se utilizaron se pueden mencionar:

## **a. TÉCNICAS**

### **i. Encuesta**

Permitió recopilar información en el lugar de los hechos, es decir, a los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián. La encuesta fue dirigida al personal administrativo y operativo, siendo un total de 64. La recolección se llevó a cabo por los miembros del equipo de investigación con la finalidad de obtener información puntual en que los empleados ejercen sus labores.

### **ii. Entrevista**

Esta técnica es clave y fundamental en el proceso de obtención de la información, La cual fue dirigida a la alcaldesa, la que proporcionó información de manera directa con el fin de ampliar y profundizar en el tema sobre sus operaciones referente a la formación continua para mejorar el desarrollo personal de los empleados.

## **b. INSTRUMENTOS**

### **i. Cuestionario**

En este instrumento se diseñaron preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple con la finalidad de obtener información para determinar e interpretar bases de conocimiento necesarias, dicho instrumento lo respondieron 64 de 65 empleados de la Alcaldía.

### **ii. Guía de Entrevista**

Es el listado de preguntas abiertas que fue dirigida a la alcaldesa para conocer las percepciones que tiene sobre la situación actual, de los empleados sobre sus habilidades, aptitudes y conocimientos.

## **6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó en las instalaciones de la alcaldía municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, donde se pretende determinar las áreas en la que los empleados están teniendo deficiencias en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

## **7. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra.

### **Objeto de estudio:**

- Alcaldía municipal de San Sebastián

### **Unidades de análisis:**

- Empleados y alcaldesa de la alcaldía municipal de San Sebastián

## **8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **a. Universo**

Es el conjunto de elementos que poseen una característica en común, la cual es objeto en estudio, en este caso lo constituyen 65 personas, incluyendo la alcaldesa.



## **b. Muestra**

Para la investigación no se calculó muestra debido a que el universo o población es pequeña de 65 empleados por lo que se toma a bien estudiar toda la población, con lo cual se obtuvo resultados reales de la situación laboral de la alcaldía municipal, por lo tanto se realizó un censo.

## **D. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

### **1. Procesamiento de la Información**

Es necesario el procesamiento de datos, para lograr interpretarlos y obtener resultados relevantes, de tal manera que se procesaron a través de la herramienta tecnológica de Microsoft Excel ya que es un software que retiene, administra, procesa un sistema de información, lo cual ayudó a elaborar tablas y gráficos que dan una idea visual de los datos que se están manejando.

### **2. Tabulación**

Es el proceso mediante el cual los datos recopilados se organizan y se concentran, con base a determinadas ideas o hipótesis, en tablas o cuadros para su tratamiento estadístico. Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información se procesaron a través de cuadros estadísticos y gráficos que es de gran ayuda para interpretar los resultados.

Además la información que se recopiló, se tabuló con base a cada interrogante planteada en el cuestionario, considerando el objetivo de cada una de estas y haciendo una representación a través de cuadros estadísticos de tal manera que permitió el análisis del mismo.

### 3. Análisis e interpretación de Datos

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis e interpretación de los mismos, por cuanto la información que arrojó será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

#### E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Para la realización del diagnóstico, se analizaron los datos recolectados a través de la encuesta y la entrevista, evaluando la situación actual de los empleados de la alcaldía municipal en cuanto al desarrollo personal y desempeño se refiere en función de los objetivos.

##### 1. Información general

Durante la investigación se determinaron datos importantes sobre las generalidades que fueron obtenidas por los empleados encuestados de las cuales se pueden describir las siguientes:

**Edad:** Las edades de los empleados en la alcaldía son mayores de 30 años, contando con un mínimo en el rango de 18 a 30 años, esto en cierta forma obedece a que en estas instituciones se necesitan personas con cierto grado de experiencia, y esto condiciona el ingreso de jóvenes.

Significa que son personas con mayor madurez y experiencia tienen que aportar, eso es favorable para la administración municipal. (Ver anexo N° 4, rango de edad)

**Nivel académico:** Los empleados de la alcaldía poseen en su mayoría un nivel académico de bachiller o educación media siendo mínimo los empleados con estudios universitarios, lo cual limita algunos conocimientos que se pueden adquirir en un nivel superior, este aspecto se debe de tomar en cuenta a la hora de capacitar al personal para que determinen las necesidades de capacitación y así puedan adquirir los conocimientos. (Ver anexo N° 4, nivel académico)

**Tiempo de laborar:** En relación al tiempo de laborar en la institución, la mayoría de los empleados tienen cuatro o más años, esto indica que poseen experiencia y que conocen en mejor forma sus labores cotidianas, lo que permite tomar mejores decisiones. (Ver anexo N° 4, tiempo de laborar en la institución)

## **2. Desarrollo personal y desempeño de los empleados**

Al preguntar si el proceso de capacitación garantizaría el mejoramiento y desempeño respondieron en un 91% que sí. El desarrollo personal incluye actividades que mejoran las habilidades personales y los propios potenciales lo cual ayuda a comprender y desempeñar métodos, programas, herramientas, técnicas y sistema de evaluación, que apoya el desarrollo humano a nivel individual en la institución. Para un buen desempeño es importante que los empleados entiendan cuáles son sus funciones, tareas específicas y los procedimientos que deben seguir. (Ver anexo N°4, pregunta n° 8)

Los incentivos son una parte importante para que los empleados se motiven, se desarrollen y se desempeñen de una mejor manera, la alcaldía por desempeñar de manera eficiente su trabajo brindan los siguientes incentivos: felicitación verbal, retribución económica y recreaciones. Las prestaciones y beneficios que brinda la alcaldía aparte de los de ley son: superación personal (estudios), reconocimiento económico (bonos 3 veces al año) y recreación (excursiones, celebraciones).

Una buena forma de mejorar el desempeño de los empleados es motivándolos constantemente, recompensar los logros obtenidos y ofrecer un buen clima laboral, la formación es muy importante para que los empleados se desarrollen y se desempeñen en sus labores un empleado que aprende cada día es un trabajador motivado y por tanto un empleado con un gran desempeño laboral. (Ver anexo N° 4, preguntas n° 12 y 15)

El proceso de capacitación si garantiza el mejoramiento y desempeño en la institución, la alcaldía cuenta con mejores recursos y la atención al cliente se ha mejorado. La capacitación ayuda a mostrar con hechos reales los beneficios de la superación y desarrollo del personal.

La alcaldía proporciona los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de cada empleado, los que trabajan en campo tienen sus herramientas, los de oficina también cuentan con los materiales necesarios para realizar sus labores, se les brinda superación laboral, los empleados que no han terminado el bachillerato les dan la oportunidad de terminarlo y otros estudios más avanzados (ver anexo N° 3, preguntas n° 3, 4,5 y 6).

### **3. Determinación de la necesidad de contar con un plan de capacitación.**

Dentro de la alcaldía se realizan capacitaciones, pero no se cuenta con un plan de capacitación mediante el cual los empleados obtengan conocimientos, aptitudes y habilidades en función de sus objetivos. No se realizan diagnósticos para determinar en que necesitan capacitarse los empleados, se realizan capacitaciones pero las que exige el ministerio de trabajo.

Demostrando que en la alcaldía no hay un plan de capacitaciones anual estructurado de manera formal y adecuada y que las capacitaciones que realizan son improvisadas, es decir que no se cuenta con un plan que permita mejorar sus competencias y habilidades, fortaleciendo el desarrollo personal y desempeño de los empleados. (Ver anexo N° 3, preguntas n° 1 y 2).

#### **4. Diagnóstico de la necesidad de contar con un plan de capacitación**

##### **a. Capacitación**

El 44% de los empleados al momento de ingresar a la alcaldía se les ofreció información general de la institución por medio de los diferentes manuales que esta posee, mientras que el 56% no se le brindó ningún tipo de orientación por escrito, lo cual limita la información y orientación de los nuevos integrantes de la alcaldía, puesto que estas herramientas representan una guía práctica y de soporte para la organización y comunicación, la capacitación permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias de la institución. (Ver anexo N°4, pregunta n° 1)

Para la inducción del personal se cuenta con el manual de funciones de cada una de la áreas, cada quien en su área lo tiene. (Ver anexo N° 3, pregunta n° 8)

##### **b. Motivación**

La motivación es muy importante para que los empleados realicen sus labores y se sientan satisfechos en las actividades que desempeñan, los empleados de la alcaldía afirman sentirse satisfechos con las actividades que realizan, con el desarrollo de sus habilidades y conocimientos a lo largo de laborar para la institución, debido a que se esfuerzan para poder cumplir con los objetivos de cada puesto.

Las personas que no están satisfechas son personas que no han recibido capacitación en ningún momento y si las han recibido no han sido de motivación personal, por lo que no sienten un desarrollo profesional integral. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 10)

La experiencia en sus puestos de trabajo es gratificante debido a que se sienten satisfechos con las actividades que realizan, por otro lado es mínimo el porcentaje que dicen que no es satisfactorio y gratificante, debido a que estas personas no se encuentran a gusto en sus labores ya sea por falta de motivación u otros factores. (Ver anexo N°4, pregunta n° 16)

La actitud de sus superiores les ayuda a trabajar más, sin duda alguna la actitud de los superiores es clave fundamental para lograr de manera positiva el logro de los objetivos y por supuesto obtener la satisfacción institucional, si es una actitud positiva motiva a sus subordinados a realizar mejor sus labores. (Ver anexo N°4, pregunta n° 20)

La alcaldía no cuenta con programas de becas para empleados para que estos se motiven más en sus labores, pero si proporcionan a los empleados prestaciones y beneficios como bonos, recreación, superación personal y se proporciona equipo idóneo y un área tranquila para realizar las labores. (Ver anexo N°3, preguntas n° 9, 11, 13 y 20)

### **c. Estabilidad laboral**

Los empleados afirman tener estabilidad dentro de la alcaldía, ya que la mayoría de empleados cuenta con 4 o más años de estar laborando dentro de la institución, pero esto puede variar debido a los cambios de gobiernos municipales que se dan cada 3 años. Por lo tanto esta es la realidad de los empleados municipales al enfrentarse a cada cambio de gobierno local. (Ver anexo N° 4 pregunta n° 9)

#### **d. Relaciones interpersonales**

Dentro de la alcaldía la comunicación entre compañeros es amigable, lo que indica que en la institución no se presentan mayores inconvenientes entre ellos. Un ambiente agradable ayuda al empleado en el desempeño de sus actividades y provoca motivación al momento de ejecutar su trabajo. En la institución es fundamental establecer relaciones de trabajo cordiales que ayuden a que todos desarrollen sus actividades de la mejor manera posible. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 13)

Los empleados dicen SI contar con el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar sus actividades, y en otras ocasiones, afirman ser algunas veces, el contar con el apoyo de compañeros de trabajo. Ser solidarios es fundamental para poder dar lo mejor de sí. En la alcaldía todos se llevan muy bien y trabajan en un ambiente amigable y afectivo. (Ver anexo N° 4, pregunta n°14)

#### **e. Comunicación**

El 61% afirman recibir órdenes de más de una persona, no se cumple el principio de unidad de mando, lo cual es totalmente inadecuado, porque en un momento determinado el empleado no va a saber a quién atender una orden si a su jefe inmediato o a otro, es un error administrativo.

Una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, por lo cual al recibir órdenes de dos o más jefes puede ser una desventaja por que se pueden generar conflictos internos, especialmente cuando ambos jefes imponen objetivos incompatibles. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 11)

Existen medios para escuchar y atender las inquietudes de parte de los empleados de la alcaldía, se reciben ideas y soluciones que beneficien la institución, mantener un clima de comunicación dentro de la institución es fundamental para que todo funcione como debe de funcionar. (Ver anexo N°3, preguntas n° 15 y 18)

#### **f. Planes de capacitación**

Un plan de capacitación es un documento donde se describen las expectativas y necesidades de formación lo cual ayudaría a la formación, desarrollo y un mejor desempeño, el 75% de los empleados manifestaron recibir constantemente capacitaciones, el resto dice recibirlas algunas veces, las cuales son generales para todos los empleados, no hay un documento formal que ayude a llevar un control de las necesidades de capacitación para un mejor desarrollo y desempeño. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 2)

#### **g. Políticas de capacitación**

Mediante una política de capacitación bien definida en la alcaldía se podrá establecer los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño. En la alcaldía si se reciben capacitaciones pero no tienen definido como hacer un diagnóstico, que ayude a detectar las necesidades en las áreas que necesitan capacitación.

El 52% de los empleados manifiestan recibir capacitaciones de 1 a 3 veces al año, el resto reciben de 4 a 6 veces, la institución debería contar con un plan que permita tener a todos los empleados capacitados para un mejor desarrollo personal y lograr los objetivos de la institución. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 3)



#### **h. Procesos de capacitación**

El proceso de capacitación va desde detectar necesidades hasta la evaluación de resultados. El proceso debe de ser continuo y oportuno, utilizando métodos para proporcionar al personal de la alcaldía las habilidades y destrezas que estos necesitan para realizar sus labores, ya que al sentirse bien consigo mismo, lograrán personas capaces de realizar cualquier tipo de labor que se le determine. En la alcaldía no se cuenta con un proceso que determine en qué áreas los empleados necesitan capacitación según sus puestos de trabajos, ya que se realizan capacitaciones generales para todos los empleados.

Las capacitaciones que reciben en la alcaldía municipal en su mayoría son de atención al cliente, debido a que es vital para lograr uno de los propósitos de la institución que es obtener la satisfacción de los usuarios. Por otra parte dicen recibir capacitaciones de trabajo en equipo ya que todos cooperan para lograr el objetivo común, reflejando compañerismo en la institución. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 5)

#### **i. Etapas del proceso de capacitación**

Los empleados afirman en su mayoría que las capacitaciones que se han recibido dentro de la alcaldía están relacionadas con las labores que desempeñan, siendo estas de atención al cliente, seguridad ocupacional y trabajo en equipo.

Por consiguiente se busca implementar un plan de capacitaciones para fortalecer el desarrollo personal y proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño.

Las etapas del proceso de capacitación son muy importantes ya que por medio de estas se determinan las necesidades y así evaluar los resultados para que los empleados puedan desarrollarse y desempeñarse dentro de la alcaldía. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 6)

#### **j. Evaluación del desempeño**

Los empleados en su mayoría dicen NO recibir evaluaciones ya que la alcaldía no cuenta con un plan de evaluación de desempeño, aunque un buen porcentaje dicen recibir algunas veces evaluación pero no de manera formal, ya que la alcaldía no cuenta con instrumento formal que estime el cumplimiento de las obligaciones laborales de los empleados. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 17)

El 83% de los empleados de la alcaldía municipal dicen recibir las evaluaciones ya sea trimestral, semestral y anualmente. La evaluación del desempeño es un componente fundamental para la institución, ya que es posible planificar aspectos como incrementos salariales, ascensos, beneficios sociales para los empleados por cumplir los objetivos propuestos, no hay un tiempo específico para las evaluaciones. (Ver anexo N°4, pregunta n° 18)

Los empleados afirman en su mayoría que quien realiza las evaluaciones del desempeño es la alcaldesa, ya que no existe una persona idónea para ser las evaluaciones, aunque un 29% dicen ser evaluados por el secretario municipal y síndico municipal, es decir las evaluaciones no las realiza una persona si no varias, por lo tanto eso genera descoordinación y afecta la administración municipal, no es la forma ideal, la alcaldesa debería delegar en una sola persona para que realice la evaluación, siendo una persona externa a la institución con técnicas y métodos adecuados.

La evaluación del desempeño es un instrumento muy importante, se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. (Ver anexo N°4, pregunta n° 19)

Se hace un chequeo informal dentro de la alcaldía, ya que no se cuenta con un documento formal de evaluación de desempeño, lo que se hace es observar el comportamiento de los empleados no se hace de una forma justificada. (Ver anexo N° 3, preguntas n° 10, 12 y 14)

Dentro de la alcaldía existen deficiencias hay gente que no quiere trabajar, hay gente que hay que estarle diciendo lo que va hacer no hay motivación de parte de algunos empleados, las evaluaciones según la alcaldesa son dos veces al año, para contribuir al desempeño de los empleados orientándolos, hay que decirles que están haciendo bien, que no están haciendo bien, hay que hacerles saber que son importantes para la institución. (Ver anexo N° 3, preguntas n° 16, 17 y 19)

#### **k. Técnicas de capacitación**

Las técnicas son empleadas en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje de manera más eficiente y eficaz, por lo cual es necesario determinar que técnica se utilizará en cada programa de capacitación para que estas sean entendidas y comprendida por los empleados, la institución encargada de impartir las capacitación deben de elegir la técnica más adecuada para que la información sea comprendida por los empleados. Las capacitaciones son impartidas por el instituto salvadoreño de formación profesional (INSAFORP) debido a que es la institución que más apoya el proceso de formación de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián. (Ver anexo N° 4, pregunta n° 7)

## **I. Ascensos**

La mayoría de los empleados afirman que la capacitación le ayudará a lograr ascensos, estar en un constante proceso de aprendizaje acabará reportando beneficios en sus puestos de trabajo, que permitirá alcanzar un ascenso, lo que involucra una mejora salarial, también significa abrir la puerta a nuevos desafíos. (Ver anexo N°4, pregunta n°4)

## **F. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **3. ALCANCES**

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la alcaldía municipal de San Sebastián como la alcaldesa municipal y el secretario municipal, los datos obtenidos serán de gran importancia para dicha institución ya que servirán para crear un plan de capacitación para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente.

### **4. LIMITACIONES**

- Se dificultó la recolección de información en algunas de las unidades debido a que el personal de las mismas, desempeñan sus obligaciones fuera de la institución.
- Los empleados de medio ambiente (tren de aseo) tiene horarios diferentes por lo que se nos dificultó encontrarlos.
- Algunos empleados encuestados se mostraron tímidos al momento de dirigirnos a ellos ya que no les gusta responder este tipo de instrumentos.

- Al momento de pasar las encuestas hubo personal que se encontraba de vacaciones.

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **a. CONCLUSIONES**

1. La alcaldía municipal de San Sebastián no cuenta con un plan de capacitación mediante el cual los empleados obtengan conocimientos sobre diversos temas de capacitación que les ayude al desarrollo y desempeño de sus labores.
2. Los empleados no recibieron inducción y entrenamiento antes de ocupar su puesto de trabajo lo que impide que desarrollen sus actividades con un patrón de trabajo de conducta, actitudes, eficientemente
3. Los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián consideran que recibir capacitación mejora su desempeño al momento de ejecutar tareas que exige el puesto laboral.
4. En la alcaldía no se realizan estudios para determinar las necesidades de capacitación.
5. La municipalidad cuenta con muy pocos beneficios aparte de las de la ley hacia sus empleados, para lograr satisfacción laboral.
6. La alcaldía municipal de San Sebastián no realiza evaluaciones sobre el desempeño de sus empleados.

**b. RECOMENDACIONES**

1. Elaborar planes de capacitación para promover cambios de condiciones en el personal de la alcaldía, con el propósito de motivar a los empleados en su desarrollo personal.
2. Elaborar un plan de inducción en donde se pueda capacitar a los nuevos empleados de la alcaldía y se les pueda brindar capacitaciones referente a su nuevo puesto de trabajo
3. Desarrollar las competencias de todos los empleados por medio de capacitaciones relacionadas con su área y puesto de trabajo.
4. Establecer políticas que ayude a detectar las necesidades en las áreas que los empleados necesitan capacitación.
5. Implementar una política de beneficios dirigida a los empleados de la alcaldía, en aspectos tales como superación personal, becas para sus hijos, oportunidades de ascensos, para que estos se sientan motivados a cumplir con los objetivos institucionales.
6. Realizar un sistema de evaluación de desempeño que determine los aspectos relacionados al cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual como institucional.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

### **A. GENERALIDADES DEL PLAN**

La propuesta de un plan de capacitación para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía, tiene como finalidad desarrollar sus propias capacidades y habilidades en los empleados descubriendo los puntos fuertes de cada uno, debido a que es un recurso importante en cualquier institución, para fortalecer las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una institución que presta servicios, como lo es la alcaldía municipal de San Sebastián, en la cual la conducta y rendimiento de los empleados está relacionado directamente en la calidad de los servicios públicos que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales para lograr el éxito institucional.

Se plantea el presente plan para fortalecer el área del desarrollo del recurso humano de la alcaldía municipal de San Sebastián como parte de la propuesta de solución a la necesidad de capacitación de los empleados, con el propósito de tener un personal motivado y comprometido con el logro de los objetivos institucionales.

Con lo planteado anteriormente permitirá que los empleados brinden el mejor de sus aportes en sus puestos de trabajo y cumplir con los objetivos institucionales, ya que toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, de esta depende el funcionamiento que debe de tener el trabajador, para que haya un desarrollo exitoso.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. General**

Promover y fortalecer la organización, ejecución, evaluación de planes y programas de capacitación que favorezcan los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián para el eficiente, efectivo y transparente ejercicio de sus tareas y responsabilidades de su cargo.

### **2. Específicos**

- Fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados de la alcaldía municipal para el buen ejercicio de sus competencias laborales.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Elaborar un formulario de evaluación del desempeño laboral que sirva como instrumento para valorar la manera en que los empleados de la alcaldía realizan su trabajo.

## **C. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1. Justificación**

De la investigación realizada en la alcaldía municipal de San Sebastián, se pudo determinar que muy pocos de los empleados han recibido capacitaciones enfocados al desarrollo y desempeño, por tanto estos presentan algunas deficiencias a la hora de realizar su trabajo.



El presente plan de capacitación para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados, constituye una guía orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano las características requerida para mejorar su desarrollo y desempeño, en cuanto a la motivación y eficiencia en su trabajo, ya que será de gran beneficio para la alcaldía, y además se podrá orientar a los empleados en relación a la importancia de brindar los servicios con una atención adecuada.

## **2. Importancia**

El plan de capacitación, es elaborado con base a las necesidades que fueron detectadas en los empleados a través de preguntas dirigidas a indagar sobre capacitaciones impartidas para un mejor desarrollo y desempeño. Lo cual es de mucha importancia ya que es fundamental para evitar errores comunes por falta de información, mejorar el rendimiento y desarrollar habilidades que vayan orientadas a mejorar el desempeño en sus actividades diarias y así realizar un mejor trabajo.

## **D. SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA**

Los métodos de enseñanza tienen por objeto hacer más eficiente el aprendizaje y adquirir nuevas habilidades, el uso adecuado eleva la posibilidad y calidad del trabajo de capacitación, perfeccionando el conocimiento y asimilación en los temas a abordar, los métodos son muy útiles ya que estimulan las actividades de los participantes con el propósito de lograr cumplir con los objetivos formulados en el plan de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza que se utilizarán en el diseño del plan, se consideraron los siguientes aspectos:

- a) Tema del curso o seminario
- b) Objetivos del curso o seminario
- c) Contenido del plan de capacitación
- d) Número de participantes
- e) Tiempo disponible
- f) Disponibilidad de los recursos

De acuerdo a lo anterior los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del plan de capacitación son los siguientes:

**Clases expositivas:**

Clase teórica que facilitará la información, promoverá la comprensión de los conocimientos y estimulará la participación, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo de competencias y habilidades, tiene por objeto basarse en la comunicación del capacitador hacia el participante.

**Desarrollo de casos prácticos:**

Consistirá en que los participantes, en forma individual o en grupos pequeños, deberán analizar situaciones reales de una problemática donde se debe proponer una solución con el fin de inducir al grupo a la práctica de aprender-haciendo.

**Participación grupal:**

Consistirá en combinar la participación del capacitador y el grupo a capacitar, es decir la interacción con clases expositivas, para medir la calidad del expositor y el grado de asimilación de los contenidos por los participantes.

**Textos programados:**

Son textos diseñados para ir guiando al grupo de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, se compone de porciones breves de información de diferentes libros o revistas, seguidas de preguntas cortas y de fácil respuesta.

En la selección de medios de enseñanza de cualquier plan de capacitación que se diseñe, deben considerarse los siguientes criterios:

- El conocimiento y dominio técnico, práctico y didáctico del medio que se utilizará.
- Como un medio de apoyo a la metodología que se empleará.

## **E. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Con el plan de capacitación para fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados de la alcaldía, se busca identificar, valorar y desarrollar todos los aspectos necesarios que debe poseer todo empleado comprometido con su trabajo. La superación personal, dentro de la institución favorecerá el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

### **1. Ventajas que se obtendrán con la capacitación**

- Favorecer la confianza y desarrollo personal
- Desarrollar una alta moral en los empleados
- Reducir la necesidad de supervisión
- Hacer sentir más útil al empleado mediante la mejora del desempeño.
- Mejorar las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Crear una mejor imagen de la institución
- Facilitar que el personal se identifique con la institución

## **2. Objetivos de la capacitación**

### **a. General**

Proporcionar a la alcaldía municipal empleados altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y destrezas para el eficiente desempeño laboral.

### **b. Específicos**

- Proporcionar y fortalecer el conocimiento necesario para el desempeño de las actividades.
- Optimizar los recursos y equipos necesarios para lograr que los empleados alcancen niveles altos en su desempeño laboral.
- Lograr el cambio en las actitudes de los trabajadores hacia otros
- Promover la mejora continua en los empleados de la alcaldía.

## **3. Elementos del plan de capacitación**

- a. Las necesidades de los empleados.
- b. El crecimiento individual
- c. La participación como aprendizaje activo
- d. La capacidad para dar respuesta a las necesidades laborales
- e. Producir una mayor interacción e intercambio entre los empleados
- f. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas en la institución.
- g. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- h. Cambiar la actitud personal creando un clima más satisfactorio entre los empleados
- i. Aumentar la motivación.

- j. Ayudar al empleado en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- k. Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- l. Permitir el logro de las metas individuales.

#### **4. Políticas del plan de capacitación**

Se propone una serie de políticas que ayuden a contribuir al logro de los objetivos de la capacitación:

- a. La alcaldesa será la encargada de dar a conocer la programación de las capacitaciones a los 64 empleados.
- b. El local para el desarrollo de las capacitaciones deberá de contar con un espacio adecuado que tenga iluminación, ventilación y comodidad para un mejor desarrollo de las temáticas.
- c. Será responsabilidad de los empleados agendar y asistir a las capacitaciones el día establecido y de forma puntual.
- d. Las capacitaciones serán impartidas los días sábados para no interferir con el desarrollo de las labores diarias en la institución.
- e. La alcaldía municipal y el capacitador deberá desarrollar el contenido de cada capacitación en dos sesiones de 4 horas.
- f. El material de apoyo didáctico deberá entregarse a cada uno de los empleados al momento de iniciar la capacitación, el cual será costado por la alcaldía.
- g. En cada sesión se deberá dar 20 minutos para receso y refrigerio y al finalizar de cada sesión tiempo para comentario, preguntas y respuestas.
- h. Todo el personal deberá acreditar un mínimo de horas requeridas de la capacitación, cumpliendo con un 90% de asistencia.

- i. La alcaldía deberá mantener un plan de capacitación constante que permita el fortalecimiento del desarrollo y desempeño con el fin de proporcionar la oportunidad de desarrollar las habilidades de los empleados.
- j. La alcaldesa deberá evaluar la situación de los empleados y poder detectar las necesidades y deficiencias de cada uno con el fin de fortalecer las áreas que necesitan apoyo.

#### **a. Motivación**

A través de la capacitación, la alcaldía municipal hará frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en ser más activos, un personal motivado realizará mejor su trabajo.

La motivación es la razón que permitirá a los empleados realizar una acción para lograr un objetivo, ya sea a través de estímulos o incentivos, la motivación de una persona viene por determinadas necesidades de satisfacción de realizar una tarea o actividad, en el caso de los empleados de la alcaldía la motivación se da a través de incentivos económicos, becas para el empleado o para sus hijos, paseos de distracción, etc.

Cada empleado trata de crear un entorno en el que este pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, con el deseo constante de superación personal y laboral, aprovechando las fortalezas y oportunidades de desarrollo, ya que la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir el futuro, contribuyendo a la realización personal.

## **b. Comunicación**

La comunicación no sólo transmite información sino también ideas, actitudes y emociones, es fundamentales para el desarrollo de los empleados y de la institución por lo que se busca por medio de la capacitación mejorar la comunicación entre jefe- subordinado.

Es una actividad diaria en todas las personas, los seres humanos tenemos la capacidad de interactuar entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir información, en el ámbito laboral una persona interactúa con sus compañeros, y superiores, la comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución, por lo que en la alcaldía se trata de que todos los empleados se lleven bien y que haya una buena comunicación, para ello realiza actividades ya sea dentro o fuera del área de trabajo, lo que logra que haya más confianza y familiaridad entre los empleados.

## **c. Relaciones interpersonales**

La relación entre compañeros de trabajo es una destreza que ayuda a desarrollar a los empleados, ya que en la alcaldía necesitan personal altamente capacitados y preparados para desempeñarse en el ámbito laboral, los empleados tienen una muy buena comunicación ya que el trabajo lo consideran su segunda casa y por consiguiente todos se tratan con familiaridad, lo que evita que haya conflictos, discusiones, incidencias etc.

## **d. Beneficios que traerá la capacitación**

- Ayudar a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas.

- Subir el nivel de satisfacción en el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

## **5. Análisis de necesidad de formación**

La detección de necesidades de formación constituye el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del cargo. Por lo tanto, es importante señalar que una necesidad de formación, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

Se podrá obtener información referente a los empleados de la alcaldía municipal para detectar cuáles deben ser capacitados, entrenados, y desarrollados; satisfaciendo las necesidades personales. Información que permitirá programar la formación de manera útil y eficaz para los empleados municipales, de acuerdo al diagnóstico de las necesidades de capacitación determinadas en el capítulo II.

## **6. Tipos de formación**

Con la información obtenida en la detección de necesidades de formación se ha procedido a diseñar el plan de capacitación, el mismo que en su estructura básica hace constar tres tipos de formación: específica, de desarrollo y estratégica, y en las áreas administrativa y operativa en donde se hacen constar un conjunto de acciones formativas planteadas en función de las actividades a la que se dedica la alcaldía.



Formación Específica: Se efectuará un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que influyen negativamente en el desarrollo y desempeño de los empleados.

Formación de desarrollo: Se realizará un conjunto de acciones formativas a través de las cuales los empleados puedan mejorar sus conocimientos, habilidades, técnicas, actitudes, crecimiento profesional y personal.

Formación Estratégica: Se seleccionará a los empleados en diferentes grupos, desarrollando sus aptitudes profesionales, de esta manera identificar acciones que contribuyan positivamente al logro de los objetivos.

## **7. Estructura del plan de capacitación**

Con la información obtenida en la detección de necesidades de capacitación se ha procedido a elaborar el plan de capacitación, el mismo que en su estructura básica se hace constar los tipos de capacitación.

Los contenidos del plan de capacitación han partido de las consideraciones estratégicas de opciones básicas de referencia, que todos los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de la administración municipal.

Estos a diferencia de otras opciones de capacitación la alcaldía se organizará de tal manera que todos los empleados en un periodo determinado hayan cursado dichos plan y será considerado de forma importante.

Los temas se vinculan a las opciones de mejora continua y especialización en áreas que desempeña el empleado y que forman parte de la estructura ocupacional de la administración municipal.

TIPO DE FORMACIÓN	ESTRATEGIA FORMATIVA
<b>ESPECÍFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoras en el clima laboral a través de actividades que motiven a los empleados.</li> <li>✓ Desarrollar gestión de cambio</li> </ul>
<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de conflictos</li> <li>✓ Manejo de estrés</li> <li>✓ Inteligencia emocional en el trabajo</li> <li>✓ Relaciones humanas y públicas</li> <li>✓ Fortalecimiento de autoestima</li> </ul>
<b>ESTRATÉGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidades de liderazgo</li> <li>✓ Administración del tiempo</li> <li>✓ Desarrollo de habilidades</li> <li>✓ Desarrollo de la asertividad</li> <li>✓ Mejoras en la salud física y mental</li> </ul>

**i. Plan semestral de formación específica**

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	DURACIÓN (HORAS)	PRESUPUESTO DE GASTOS	RESPONSABLES
Mejoras en el clima laboral a través de actividades que motiven a los empleados.	Contribuir con una cultura positiva en la institución.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Desarrollar gestión de cambio	Crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP

**ii. Plan semestral de formación de desarrollo**

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	DURACIÓN (HORAS)	PRESUPUESTO DE GASTOS	RESPONSABLE
Manejo de conflictos	Lograr solucionar los problemas que se presentan en el día a día.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Manejo de estrés	Lograr que el empleado este tranquilo en su puesto de trabajo.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Inteligencia emocional en el trabajo	Identificar las emociones propias y las de los demás.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Relaciones humanas y publicas	Propiciar la buena convivencia, y poder lograr la comprensión de las demás personas.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Fortalecimiento de la autoestima.	Conocer las posibilidades y limitaciones, quererse, valorarse, aceptarse y proponerse cambios.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP

### iii. Plan semestral de formación estratégica

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	DURACIÓN (HORAS)	PRESUPUESTO DE GASTOS	RESPONSABLE
Habilidades de liderazgo	Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo.	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Administración del tiempo	Planificar mejor el tiempo	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Desarrollo de habilidades	Contribuir al desarrollo profesional y personal del individuo	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Desarrollo de la asertividad	Generar habilidad de comunicación asertiva, que permita prevenir, mediar y resolver conflictos en las relaciones interpersonales	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP
Mejoras en la salud física y mental	Reforzar en el ámbito laboral los servicios de salud mental y asistencia social completos, integrados y adecuados a las necesidades	Todos los empleados de la alcaldía	8	\$480.00	INSAFORP

## 8. Perfil del capacitador

El gerente administrativo es el encargado de seleccionar al instructor y los métodos de enseñanza, debido a que en la estructura organizativa de la alcaldía si se muestra que hay unidad de recursos humanos pero en la práctica no.

<b>Perfil del capacitador</b>
1. Profesional con título universitario en psicología, administración de empresas u otros a fines
2. Experiencia mínima de tres años
3. Constancia de haber realizado capacitaciones con anterioridad
4. Poseer técnicas efectivas de dirigir al grupo
5. Dirigir al grupo de manera cordial, respetuosa y motivadora
6. Facilidad de palabra y amplio vocabulario
7. Dominio del tema a impartir
8. Promover la participación del grupo
9. Promover el proceso de enseñanza-aprendizaje
10. Abierto a críticas y al cambio
11. Preparado para resolver dudas
12. Tener confianza en sí mismo y transmitirla al grupo
13. Capacidad de toma de decisiones oportuna
14. Disponibilidad de tiempo para ejecutar el programa de capacitación
15. Conocimiento de la actividad y los procesos de la alcaldía.

## **9. Ejecución del plan de capacitación.**

Es la puesta en marcha del plan, acá se define como se va a desarrollar la capacitación, las actividades que se desarrollaran y se elabora el plan de capacitación y los presupuestos.

### **I. Responsable de la capacitación**

Son los funcionarios públicos en este caso será la alcaldesa y su concejo municipal y quienes desempeñan las funciones de dirección.

### **m. Lugar de la capacitación**

Las capacitaciones se llevarán a cabo en las instalaciones de la Casa comunal Marcos Mejía ya que además de ser geográficamente accesible tiene las condiciones favorables para su desarrollo como lo son la amplitud, comodidad, iluminación y ambiente agradable, lo cual permitirá que puedan tener mayor concentración y favorecerá la retención de las temáticas impartidas.

### **n. Materiales y recursos.**

Entre los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación se detallan los siguientes:

- Cañón.
- Laptop.
- Pizarra. Plumones.
- Papel bond.
- Lapiceros.
- Material impreso.

### **o. Actividades**

Durante el desarrollo de las capacitaciones se llevarán a cabo las siguientes actividades:

Toma de asistencia a los participantes: se deberá tomar asistencia a los participantes, los cuales deberán firmar un listado con sus nombres y la hora de ingreso.

Saludo e introducción: El facilitador será el encargado del saludo y la introducción en la cual se les dará a conocer la importancia y el objetivo de cada tema.

Desarrollo de temáticas: El facilitador deberá desarrollar las primeras temáticas a los participantes.

Receso: Durante el receso se les ofrecerá un refrigerio tanto a los participantes como al facilitador.

Continuación del desarrollo de temáticas: El facilitador debe desarrollar las últimas temáticas.

Preguntas y respuestas: Los participantes podrán hacer preguntas referentes a las temáticas, las cuales serán respondidas por el facilitador.

Dinámica: se realizará alguna breve dinámica con el grupo.

Prueba de conocimientos adquiridos: Se les realizará un examen a los participantes para verificar si estos obtuvieron los conocimientos esperados.

Entrega de diplomas: cuando haya finalizado la capacitación con palabras de felicitación y motivación a los participantes, se les entregará diplomas.



**p. Los principales elementos para el proceso de capacitación**

- Diapositivas
- Dinámicas
- Discusión de grupos
- Creatividad
- Retroalimentación

**q. Técnicas a utilizar**

Se indagará el nivel de información que posee el personal sobre el tema a través de:

- Lluvia de ideas
- Desarrollo de casos prácticos

**10. Acciones de formación**

Una vez analizadas, identificadas y seleccionadas las necesidades de formación a desarrollar. Se elabora la ficha de definición de cada acción formativa.

Componente de cada ficha de acción formativa:

- Nombre de la acción formativa: Es el enunciado y está en relación al tipo de formación a la cual asistirán los empleados.
- Código: Es la identificación de la acción, está formado por el tipo de formación a la que pertenece la acción formativa.
- Número de horas y número de personas: contiene información relacionada al total de las horas de la acción, dependiendo del tema así será la amplitud del tiempo. Se tomará en cuenta el número de asistentes.

- Tipo de formación: En este apartado se pone de manifiesto todo el programa a impartir dentro de la jornada de capacitación.
- Colectivo: Este apartado específico a las personas, objeto de la acción, buscando siempre generar grupos homogéneos en cuanto a su cualificación e interés.
- Causas que originan la acción formativa: Dentro de este apartado se indica explícitamente el origen de la necesidad.
- Objetivos de la acción formativa: Conducta esperada de parte de los empleados que originaran los resultados futuros.
- Resultados esperados de la acción formativa: Representa las mejoras que se esperan obtener en algún aspecto, se esperan ver los resultados a corto y mediano plazo.
- Contenidos: son muy variados y están en función del objetivo derivado de la necesidad de formación.
- Observación: contiene información adicional de cada una de las jornadas de capacitación.

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Mejoras en el clima laboral a través de actividades que motiven a los empleados</b>	00001	8	64	<b>ESPECÍFICA</b>
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Todos los empleados de la alcaldía municipal.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento.</li> <li>Falta de motivación laboral.</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
Crear cultura organizacional positiva que contribuya favorablemente en los empleados para que mejoren su contribución en el logro de los objetivos.				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados.</li> <li>Crear actividades que ayuden a la motivación de los empleados.</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer la elaboración de un estudio del Clima Organizacional.</li> <li>Programar actividades de integración que permitan mejorar las relaciones interpersonales.</li> <li>Proponer la elaboración de un calendario de actividades de fechas importantes para la motivación de los empleados.</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b> _____			<b>Aprobado por:</b> _____	

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Desarrollar gestión de cambio</b>	00002	8	64	<b>ESPECÍFICA</b>
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución tecnológica</li> <li>• Reestructuración de procesos</li> <li>• Reestructuraciones organizacionales</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios.</li> <li>• Correcta aplicación de los procesos</li> <li>• Conocer la manera de realizar las actividades con mayor eficiencia.</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del empleado</li> <li>• Cambios positivos de la institución que contribuyan a la salud, seguridad y bienestar de los empleados</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio organizacional</li> <li>• Estrategia de comunicación interna</li> <li>• Innovación</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	
_____			_____	

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Manejo de conflictos</b>	00003	8	64	DESARROLLO
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de comunicación dentro de la institución</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr solucionar los problemas que se presentan en el día a día.</li> <li>Crear un ambiente laboral que permita una buena comunicación entre los jefes y los empleados de cada una de las áreas que conforman la municipalidad.</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de las relaciones laborales</li> <li>Potenciar el rendimiento laboral.</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empatía</li> <li>Como manejar conflictos</li> <li>Relaciones laborales</li> <li>Análisis de los problemas</li> <li>Tolerancia en el trabajo.</li> <li>Estrategias y técnicas de negociación en el manejo de conflictos</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	
_____			_____	

ACCIÓN FORMATIVA				
Nombre	Código	Horas	Número de Personas	Tipos de Formación
Manejo del estrés.	00004	8	64	DESARROLLO
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ineficiencia en las actividades laborales.</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que el empleado este tranquilo en su puesto de trabajo.</li> <li>Promover la reflexión personal y grupal de los participantes, incentivando la toma de conciencia de su propia acción personal</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor eficiencia en la ejecución de las actividades encomendadas.</li> <li>Reducir el riesgo de enfermedades producto del estrés laboral.</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué es el estrés laboral?</li> <li>Fuentes del estrés</li> <li>Tipos de estrés</li> <li>Cuidado personal</li> <li>Técnicas de relajación.</li> <li>Estrategias de afrontamiento del estrés.</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b> _____			<b>Aprobado por:</b> _____	

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Inteligencia emocional en el trabajo</b>	00005	8	64	DESARROLLO
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe órdenes de más de un jefe</li> <li>• Mejora de habilidades y destreza en el trabajo.</li> <li>• Capacidad de resolver problemas</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las emociones propias y las de los demás.</li> <li>• Favorecer el equilibrio emocional, fomentando relaciones armoniosas para mejorar el entusiasmo y la motivación</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar relaciones armoniosas</li> <li>• Potenciar el rendimiento laboral</li> <li>• Aumentar las habilidades sociales</li> <li>• Fomentar relaciones armoniosas</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluando las emociones</li> <li>• Las emociones: conociéndolas</li> <li>• Las emociones negativas y positivas</li> <li>• La empatía: entendiendo lo que sienten los demás</li> <li>• Habilidades emocionales y habilidades de comunicación</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b> _____			<b>Aprobado por:</b> _____	

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Relaciones humanas y públicas</b>	00006	8	64	DESARROLLO
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de autorrealización</li> <li>• Necesidad de estima</li> <li>• Falta de comunicación inadecuada</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir conflictos y malas interpretaciones entre los compañeros de trabajo</li> <li>• Propiciar la buena convivencia, y poder lograr la comprensión de las demás personas.</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular la creatividad</li> <li>• Desarrollar un excelente proceso de comunicación</li> <li>• No permitir que el estado de ánimo influya en las relaciones públicas y humanas</li> <li>• Promover la eficacia y facilitar la comunicación interpersonal</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfeccionar las relaciones humanas</li> <li>• Disciplina apropiada</li> <li>• Madurez humana</li> <li>• Comunicación y sus elementos</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b> _____			<b>Aprobado por:</b> _____	



<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Fortalecimiento de autoestima</b>	00007	8	64	DESARROLLO
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		Falta de motivación		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el desarrollo psicológico y la motivación de los empleados</li> <li>Conocer las posibilidades y limitaciones, quererse, valorarse, aceptarse y proponerse cambios.</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la superación, el desarrollo y el crecimiento personal</li> <li>Mejorar y fortalecer la autoestima</li> <li>Aumentar los deseos de superación</li> <li>Capacidad de aceptar y adaptarse a los cambios necesarios</li> <li>Capacidad para reconocer nuestras habilidades y limitaciones</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoestima y el éxito empresarial</li> <li>Claves para reconocer una baja autoestima</li> <li>Autoestima en las relaciones interpersonales</li> <li>Factores que influyen en el desarrollo de la autoestima</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b>  _____			<b>Aprobado por:</b>  _____	

ACCIÓN FORMATIVA				
Nombre	Código	Horas	Número de Personas	Tipos de Formación
Habilidades de liderazgo	00008	8	64	ESTRATÉGICO
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
PARTICIPANTES		Causas que originan la formación		
Empleados de la alcaldía		Promover ascensos		
Objetivos esperados				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir conocimientos académicos e intelectuales para convertirse en líderes.</li> <li>• Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo.</li> </ul>				
Resultados esperados				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir responsabilidad</li> <li>• Usar el pensamiento crítico</li> <li>• Adaptarse al cambio</li> </ul>				
Contenido del evento				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como ser un buen líder: características y habilidades</li> <li>• Importancia del liderazgo</li> <li>• Liderazgo carismático</li> <li>• Liderazgo de servicio</li> </ul>				
Observación			Presupuestos de gastos por capacitación	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
Elaborado por:			Aprobado por:	
_____			_____	

ACCIÓN FORMATIVA				
Nombre	Código	Horas	Número de Personas	Tipos de Formación
Administración del tiempo	00009	8	64	ESTRATÉGICA
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de organización del tiempo</li> <li>Estrés laboral</li> <li>Reducción del rendimiento</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar mejor el tiempo</li> <li>Detallar lo que es productivo</li> <li>Centrarse en un solo objetivo</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar una meta personal</li> <li>Satisfacción dentro y fuera del ambiente de trabajo</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escoger las estrategias más eficaces para alcanzar los objetivos y las metas</li> <li>Como programar actividades que permitan planificar mejor el tiempo.</li> <li>Actividades recreativas para eliminar el estrés laboral.</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b>  _____			<b>Aprobado por:</b>  _____	

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Desarrollo de habilidades</b>	00010	8	64	ESTRATÉGICA
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de autoconocimiento</li> <li>• Desconfianza</li> <li>• No adaptarse a los cambios</li> <li>• Falta de compromiso con el propio desarrollo</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar el desempeño del empleado al adquirir habilidades y reforzar las actuales.</li> <li>• Contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer sentir más útil al empleado mediante la mejora del desempeño.</li> <li>• Favorece la confianza y desarrollo personal.</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Desarrollar la Creatividad</li> <li>• Como lograr el desarrollo de habilidades a través de la música, el baile, manualidades, y otras.</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	
_____			_____	

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Horas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Tipos de Formación</b>
<b>Desarrollo de la Asertividad</b>	00011	8	64	ESTRATÉGICA
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>Causas que originan la formación</b>		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de carácter</li> <li>• No tener metas ni objetivos</li> <li>• Falta de confianza en las propias habilidades</li> <li>• Depender siempre de otros</li> </ul>		
<b>Objetivos esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar habilidades de comunicación asertiva, que permita, prevenir, mediar y resolver conflictos en las relaciones interpersonales</li> </ul>				
<b>Resultados esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor confianza en sí mismo</li> <li>• Relaciones más seguras y significativas</li> <li>• Mejor control de la conducta</li> </ul>				
<b>Contenido del evento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de las necesidades humanas.</li> <li>• Impacto de asertividad en la buena comunicación.</li> <li>• Actitud asertiva</li> </ul>				
<b>Observación</b>			<b>Presupuestos de gastos por capacitación</b>	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	
_____			_____	

ACCIÓN FORMATIVA				
Nombre	Código	Horas	Número de Personas	Tipos de Formación
Mejoras en salud física y mental.	00012	8	64	ESTRATÉGICA
2 sesiones de 4 horas, con 20 minutos de receso por cada sesión				
PARTICIPANTES		Causas que originan la formación		
Empleados de la alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio ambiente físico del trabajo</li> <li>La monotonía</li> <li>Sobre carga del trabajo</li> </ul>		
Objetivos esperados				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar en el ámbito laboral los servicios de salud mental y asistencia social completos, integrados y adecuados a las necesidades</li> </ul>				
Resultados esperados				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad en el trabajo</li> <li>Mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados</li> <li>Eliminar el estrés laboral.</li> </ul>				
Contenido del evento				
<ul style="list-style-type: none"> <li>La salud mental reduciendo los factores de riesgo relacionados con el trabajo.</li> <li>promover la salud mental desarrollando los aspectos positivos del trabajo y las cualidades y capacidades del personal</li> </ul>				
Observación			Presupuestos de gastos por capacitación	
			Instructor	\$480.00
			Materiales	\$ 46.00
			Refrigerios	\$160.00
			Imprevistos	\$ 68.60
			Total	\$754.60
Elaborado por:			Aprobado por:	
_____			_____	

## **F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para la apropiada implementación del plan de capacitación, es importante contar con el apoyo de la alcaldesa y concejo municipal, así como también del personal de cada una de las unidades de la alcaldía, ya que son elementos esenciales en la implementación del mismo, y permitirán alcanzar las metas y objetivos proyectados para la institución.

A continuación se presentan las etapas de aplicación de la propuesta, los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, al mismo tiempo el cronograma donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de las actividades.

### **1. Etapas de aplicación del plan de capacitación.**

#### **a. Presentación**

La propuesta será presentada a la alcaldesa para que coordine su respectiva presentación ante el concejo municipal para que sea sometida a aprobación.

#### **b. Aprobación**

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del plan, se procederá a obtener la aprobación del concejo municipal y de todas las personas involucradas para implementarlo.

### **c. Seguimiento y control**

Luego de la implementación del plan de capacitación, será necesario dedicarse a la tarea de verificar si se está desarrollando correctamente, esto quiere decir que los encargados de la aplicación deberán dar un seguimiento continuo, con el fin de proporcionar nuevos resultados que ayuden a mantener las condiciones favorables a los empleados y/o la implementación de mejoras en aquellas áreas que se encuentran deficientes.

### **d. Evaluación**

Una vez implementado, este no debe descuidarse, por lo cual se recomienda realizar revisiones periódicas que ayudarán a la institución a identificar en qué medida se está alcanzando los objetivos propuestos. Lo ideal es evaluar el plan constantemente para realizar mejoras.

### **e. Ajustes**

Si es necesario, sugerir cambios para mejorar la implementación y resultados del modelo, se realizarán los respectivos ajustes una vez establecido los elementos necesarios para fortalecer el desarrollo y desempeño de los empleados.

## **2. Recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación**

### **a. Recurso Humano.**

Para la implementación del modelo administrativo propuesto será necesario contar con el apoyo de la alcaldesa, el concejo municipal y gerencia general. Así como también con la disposición de los 64 empleados con los que cuenta la alcaldía. Todos deberán trabajar conjuntamente para lograr conseguir los objetivos que se plantean.



#### **r. Recurso Técnico y material**

Son todas las herramientas administrativas con que la institución cuenta y que servirán de apoyo para el modelo, entre los cuales se puede mencionar: Manual de evaluación del desempeño, de organización y funciones etc. Los recursos materiales son de suma importancia e indispensable para la ejecución de cada uno de los procesos a realizar en la alcaldía, los cuales deben utilizarse adecuadamente. Dentro del mobiliario a utilizar se encuentran escritorios de trabajo y sillas. En relación al equipo, se necesitará fotocopiadoras, proyector (cañón), impresora, papelería y otros suministros de oficina.

#### **s. Recursos financieros**

##### **Presupuesto del plan y programas de capacitación**

Las cantidades establecidas en el presupuesto son cotizaciones que se hicieron con ayuda de la alcaldía, los precios presentados en el presupuesto son estimaciones que podrían variar.

#### **FINANCIAMIENTO**

Según el presupuesto de la alcaldía aporta al INSAFORP lo que de ley corresponde al 1% mensual, de acuerdo al sueldo de cada empleado, aportando aproximadamente al año \$3,500.00, lo que servirá de fuente de financiamiento para la ejecución del presente plan de capacitación.

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente plan, será con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) el cual financia en un 61% las capacitaciones es decir que paga los costos del capacitador que son de \$60.00 a \$100 por lo que se ha considerado el costo de \$ 60.00 hora clase, sin importar el número de participantes, el resto correrá a cuenta de la alcaldía municipal.

La alcaldía será responsable de cubrir el refrigerio el cual se estima de \$1.25 por los 64 participantes en cada sesión haciendo un total de \$1,920.00 los materiales que incluye una libreta de apuntes, lapiceros, plumones de pizarras papel bond y otros que sean necesarios para impartir la capacitación y utilizaran los empleados se hace una estimación de \$552.00 y el 10% de imprevistos con un monto de \$68.60 por cada capacitación para cualquier gasto extra que pueda presentarse, los cuales se ha puesto un estimado de esos gastos que podrían variar. Dichos costos se obtendrán de fondos propios que serán aprobados por el concejo municipal.

Los recursos financieros tomando en cuenta los siguientes aspectos: pago del capacitador, compra de materiales didácticos, los materiales que utilizarán los empleados, refrigerio y un porcentaje de imprevistos para cualquier eventualidad surgida, siendo un total de **\$9,055.20**.

**Presupuesto del plan de capacitación. Alcaldía municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente.**

TIPO DE FORMACIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	PRESUPUESTO				
		INSTRUCTOR	MATERIALES	REFRIGERIOS	IMPREVISTOS	TOTAL
FORMACIÓN ESPECÍFICA	Mejoras en el clima laboral a través de actividades que motiven a los empleados.	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Desarrollar gestión de cambio	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
FORMACIÓN DE DESARROLLO	Manejo de conflictos	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Manejo de estrés	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Inteligencia emocional en el trabajo	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Relaciones humanas y públicas	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Fortalecimiento del autoestima	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
FORMACIÓN ESTRATÉGICA	Habilidades de liderazgo	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Administración del tiempo	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Desarrollo de habilidades	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Desarrollo de la asertividad	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
	Mejoras en salud física y mental	\$ 480.00	\$ 46.00	\$ 160.00	\$ 68.60	\$ 754.60
TOTAL		\$5,760.00	\$ 552.00	\$1,920.00	\$ 823.20	<b>\$9,055.20</b>

- El 61% del pago del instructor será cubierto por el aporte que hace la alcaldía al INSAFORP que es aproximadamente \$3, 500.00 anual y el 39% restante será cubierto por la alcaldía lo cual equivale a \$2,260.00.
- La alcaldía correrá con el gasto total de \$5,555.20 incluyendo el 39% del pago del instructor y la totalidad de lo de los materiales, refrigerios e imprevistos, que serán provenientes de fondos propios.

#### **t. Evaluación**

Es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio del plan de capacitación, durante y al finalizar dicho plan. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la formación.

El Plan de Capacitación contempla los tipos de evaluación:

- Evaluación al participante
- Evaluación al instructor
- Evaluación de los resultados de cada capacitación

Para cada formación se llenará una ficha para solicitar la capacitación (ver anexo N° 5 ficha de solicitud) y se llevará un control de asistencia para verificar la participación de cada empleado (ver anexo N° 6 hoja de control de asistencia).

Cada instructor al inicio de la capacitación indicará la forma de evaluación, la misma que estará en concordancia con la temática impartida. La evaluación a los participantes es sobre veinte puntos, y serán registradas en anexo 8 registro de notas. Se proporcionará únicamente certificados de aprobación cuando el participante cumpla al menos con el 90% de asistencia, y el 80% de rendimiento; caso contrario, reprobará la capacitación, además, el instructor, presentará un informe del desarrollo del curso (ver anexo 9 diploma de participación).

La evaluación al instructor, se llevará a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término de cada capacitación de acuerdo al anexo N° 7 encuesta de satisfacción.

Al finalizar el plan de capacitación, el área administrativa deberá realizar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las acciones formativas, de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados

**b. Cronograma de actividades.**

Las fechas tentativas de cumplimiento del plan de capacitación, están determinadas en el cronograma del plan de capacitación; las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de eventos institucionales.

Se propone que se realicen las capacitaciones los días sábados de 8:00 am a 12:00 m. En sesiones de cuatro horas incluyendo un receso de veinte minutos por cada sesión para tomar su refrigerio, lo cual debe ser aprobado por el concejo municipal.

**Cronograma para la presentación de la propuesta del plan de capacitación para la alcaldía municipal de San Sebastián**

N°	Actividades a desarrollar	Responsables	Año									
			Mes1				Mes 2					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrega de la propuesta a la alcaldesa	Grupo investigador	■									
2	Presentación al concejo municipal	Grupo investigador		■								
3	Revisión y análisis del concejo	Concejo municipal			■							
4	Aprobación	Concejo municipal				■						
5	Inicio de la capacitación	Concejo municipal					■	■				

### Cronograma para el desarrollo de las capacitaciones. Alcaldía municipal de San Sebastián, San Vicente.

N°	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLES	DURACIÓN HORAS	AÑO																											
				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	FORMACIÓN ESPECIFICA																														
1.1	Mejoras en el clima laboral a través de actividades que motiven a los empleados.	INSAFORP	8	■	■																										
1.2	Desarrollar gestión de cambio	INSAFORP	8			■	■																								
2	FORMACIÓN DE DESARROLLO																														
2.1	Manejo de conflictos	INSAFORP	8					■	■																						
2.2	Manejo de estrés	INSAFORP	8							■	■																				
2.3	Inteligencia emocional en el trabajo	INSAFORP	8									■	■																		
2.4	Relaciones humanas y publicas	INSAFORP	8											■	■																
2.5	Fortalecimiento de autoestima	INSAFORP	8													■	■														
3	FORMACIÓN ESTRATÉGICA																														
3.1	Habilidades de liderazgo	INSAFORP	8															■	■												
3.2	Administración del tiempo	INSAFORP	8																■	■											
3.3	Desarrollo de habilidades	INSAFORP	8																		■	■									
3.4	Desarrollo de la asertividad	INSAFORP	8																				■	■							
3.5	Mejoras en salud física y mental	INSAFORP	8																								■	■			

Las capacitaciones serán en jornadas de 8 horas cada una, realizando todas estas en un periodo de 6 meses.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

- ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recurso humano para el alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999. Pag.132
- Bernal, Cesar Augusto. fuentes y tácticas de investigación. Pág. 172
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recurso Humano, El capital humano de las Organizaciones Mac Graw Hill. Novena edición en español. 2011
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion S.A de C.V.p-294
- Galindo, L. M. (2011). *Planeación Estrategica, El Rumbo hacia el Exito*. México: Trillas S.A de C.V. p-11
- Hernández Marisol, Metodología de la Investigación, Venezuela 2012
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación, 2ªEdicion McGraw Hill. Interamericana, México 2003.
- Koontz , Harold y Heinz Weihrich. Administración; una perspectiva Global 11ª Edición. Mc Gran – Hill México 1998. Pág.126
- Pardinas, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México. 1982.
- Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8º edición. Editorial Pearson Edición. México, 2005.
- Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012

### LEYES:

- Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente número 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial número 234 tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.
- Ley de Adquisiciones y contrataciones de la administración pública, Decreto legislativo N° 868, de fecha 05 de abril de 2000, publicado en el diario oficial N°88, tomo N° 347, de fecha 15 de mayo de 2000.



- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto legislativo número 1039 y publicado en el Diario Oficial el 06/06/2006, tomo 371 y bajo decreto oficial 103.
- Ley General Tributaria Municipal, decreto legislativo número 86 y publicado en el Diario Oficial el 21/12/1991, tomo 313 y bajo decreto oficial 242.
- Ley de Servicio Civil, decreto legislativo número 507 y publicado en el diario oficial el 27/12/1961, tomo 193 y bajo decreto oficial 507.
- Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, Decreto legislativo N° 74, de fecha 8 de septiembre de 1988, publicado en el diario oficial N° 176, de fecha 23 de septiembre de 1988
- ley orgánica del instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM) decreto legislativo no. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 diario oficial no. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, tomo no.294
- Código Municipal emitido el 31/01/1986, decreto legislativo número 274 y publicado en el Diario Oficial de fecha 05/02/1986, tomo 290, decreto oficial 23.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones D.L. N° 927, del 20 de diciembre de 1996, publicado en el D.O. N° 243, Tomo 333, del 23 de diciembre del 1996.
- Normas técnicas específicas de la Corte de Cuentas para la Alcaldía de san Sebastián, Decreto Legislativo N° 149, publicado en el diario oficial N° 233, tomo N° 373 de fecha miércoles 13 de diciembre de 2006.

#### **PÁGINAS WEB:**

- [http://www.academia.edu/7709512/UNIVERSO\\_Y\\_MUESTRA](http://www.academia.edu/7709512/UNIVERSO_Y_MUESTRA)
- <http://www.alcaldiasansebastian.gob.sv>
- <http://www.ansp.gob.sv/wp-content/uploads/2015/11/REGLAMENTO-NORMAS-TÉCNICAS-DE-CONTROL-INTERNO-2004>
- <http://www.educarhoy.org/noticias/detalle/65/1/12/los-40-elementos-fundamentales-del-desarrollo-personal>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- <http://www.fullciencia.com/2018/11/metodo-cientifico.html>
- <https://www.gestion.org/que-es-el-desarrollo-personal/>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT>
- <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-vicente/san-sebastian>

- [http://rrhh.salud.gob.sv/files/webfiles/regulacion/ley\\_del\\_seguro\\_social](http://rrhh.salud.gob.sv/files/webfiles/regulacion/ley_del_seguro_social).
- <http://sosagranadinowilmer.blogspot.com/2012/02/desempeno-laboral.html>
- <http://www.transparencia.gob.sv/institutions/bcr/documents/8859/download>, 10 de abril 2018, 10:00 am
- <http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>, 10 de abril 2018, 11:00 am

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA  
ALCALDESA DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE SAN  
SEBASTIÁN**



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

---

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALCALDESA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

- I. **INTRODUCCIÓN:** La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en realizar un Diagnóstico de la situación actual sobre el proceso de capacitación hacia los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián.
- II. **OBJETIVO:** Obtener la información, que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título: “PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”.

Agradecemos el brindarnos minutos de su tiempo y respondernos las siguientes interrogantes. La información que nos proporcione es de mucha importancia y será tratada de manera confidencial y para fines académicos.

III. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. ¿Hacen algún diagnóstico de las necesidades de capacitación al personal?
2. ¿Se proporciona capacitaciones al personal? Si su respuesta es SI, ¿en qué áreas capacitan?

3. ¿El proceso de capacitación garantizaría el mejoramiento y desempeño en la institución?
4. ¿Considera que la capacitación ayudaría a mostrar con hechos reales los beneficios de la superación y desarrollo del personal?
5. ¿Proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?
6. ¿La institución promueve el desarrollo profesional para el personal?
7. ¿Considera que el capital humano con el que cuenta la alcaldía, es el necesario?
8. ¿Existe una adecuada inducción del personal? ¿Cómo funciona dicho proceso?
9. ¿Considera que los empleados están comprometidos y motivados con la institución?  
¿Por qué?
10. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece al evaluar el desempeño laboral?
11. ¿Tienen programas de superación o becas para sus empleados e hijos?
12. ¿Qué tipo de incentivos y/o reconocimiento se brindan para reconocer el buen desempeño de los empleados?
13. ¿Qué prestaciones y beneficios aparte de las de ley se le brindan al personal?
14. ¿Realizan evaluación del desempeño que contribuya al desarrollo del personal?
15. ¿Existen medios para escuchar y atender las inquietudes de parte de los empleados de la alcaldía? Explique por favor.

16. ¿Considera usted que existen deficiencias en el desempeño de los empleados?

17. ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño laboral?

18. ¿Suele recibir ideas y soluciones que beneficien la institución?

19. ¿Cómo contribuye a aumentar el desempeño de los subordinados?

20. ¿Cómo ayuda a sus subordinados a desarrollarse en sus labores?

Entrevistó: \_\_\_\_\_

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A**

**LOS EMPLEADOS DE LA**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE**

**SAN SEBASTIÁN**





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

---

“CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN”

OBJETIVO: Obtener la información, que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título: **“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”**

INDICACIONES: Estimado empleado, solicitamos su valiosa colaboración contestando las siguientes preguntas. Marque con una “X” el espacio correspondiente, según sea el caso y complemente cuando sea necesario lo más objetivamente posible. Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y para fines académicos. Le agradecemos su valiosa colaboración.

**PERFIL DEL ENCUESTADO**

Rango de edad:

18-30 años ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( ) 41-45 años ( ) 45 o más ( )

Nivel Académico: Educación Básica ( ) Bachiller ( ) Estudios Universitarios ( )

d) Otro Explique: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la institución 1 años ( ) 2 años ( ) 3 años ( ) 4 años o más ( )

## PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Al momento de ingresar a la institución recibió capacitación de su puesto de trabajo? (Le explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento institucional, como sería evaluado su desempeño, etc.)

Sí  No

2. ¿Recibe constantemente capacitaciones en la alcaldía municipal?

Sí  No  Algunas veces

Si su respuesta es "sí", responda las siguiente pregunta

3. ¿Cuántas capacitaciones recibe en el año?

Ninguna  De 1 a 3  De 4 a 6

4. ¿si respondió afirmativamente quien les dio la capacitación?
- 

5. ¿Qué clase de capacitación ha recibido?
- 

6. ¿Las capacitaciones que ha recibido están relacionados a las labores que usted desempeña?

Sí  No  Algunas veces

7. ¿Considera que la capacitación logrará obtener beneficios de superación para lograr ascensos?

Sí  No  Posiblemente

8. ¿El proceso de capacitación garantizaría el mejoramiento y desempeño en la institución?

Sí

No

9. ¿Tiene usted estabilidad laboral dentro de la alcaldía?

Sí

No

10. ¿Se siente satisfecho con las actividades que desempeña en la alcaldía?

Sí

No

11. Para el desarrollo de sus actividades laborales ¿De cuantas personas recibe órdenes?

1

2

Más de 2

12. ¿Qué tipo de incentivos proporciona la institución por desempeñar de manera eficiente su trabajo?

Felicitación por escrito

Felicitación verbal

Retribución económica

Ascensos

Recreaciones

Ninguno

Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Afectiva

Amigable

Deficiente

Necesita mejorar

14. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de oficina para realizar su labor?

Sí  No  Algunas veces

15. ¿Qué prestaciones y beneficios aparte de las de ley brindan?

Superación personal

Becas para sus hijos

Reconocimientos económicos

Recreación

Otras \_\_\_\_\_

16. ¿Su experiencia en este trabajo es satisfactoria y gratificante?

Sí  No  Indiferente

17. ¿Realizan evaluación sobre el desempeño?

Sí  No  Algunas veces

18. ¿Cada cuánto reciben la evaluación del desempeño?

Trimestral  semestral  Anual

19. ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño?

\_\_\_\_\_

20. ¿La actitud de su superior lo ayuda a trabajar más?

Sí  No

Encuestó: \_\_\_\_\_

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 3**

**RESPUESTAS DE**

**ENTREVISTA REALIZADA A**

**ALCALDESA**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS, ALCALDESA DE LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN</b>
1. ¿Hacen algún diagnóstico de las necesidades de capacitación al personal?	No, no se hace un diagnóstico, si nos fijamos en el comportamiento de cada uno de ellos, pero diagnóstico no realizamos.
2. ¿Se proporciona capacitaciones al personal? Si su respuesta es SI, ¿en qué áreas capacitan?	Sí, se capacita en cooperación, como se trabaja en equipo, atención al cliente, lo que pide el ministerio de trabajo.
3. ¿El proceso de capacitación garantizaría el mejoramiento y desempeño en la institución?	Sí, porque la alcaldía ha cambiado, la alcaldía tiene mejores recursos, ustedes han visto que la atención ha mejorado, más o menos por la experiencia que tenemos es que las capacitaciones nos ayuden a que el empleado se pueda, digamos moldear un poquito.
4. ¿Considera que la capacitación ayudaría a mostrar con hechos reales los beneficios de la superación y desarrollo del personal?	Si, si ayuda mucho, ha servido muchísimo porque nosotros hemos visto el cambio que hay dentro de la alcaldía municipal.
5. ¿Proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?	Si, tendríamos que hacerlo como jefaturas nosotros tendremos la obligación de darlos los materiales necesarios, los recursos nosotros tenemos un presupuesto de todos los materiales, de la gente de campo, de la gente de oficina, nosotros tenemos esa disposición para que nuestra gente tenga lo más necesario.

<p>6. ¿La institución promueve el desarrollo profesional para el personal?</p>	<p>Si, ahorita tengo estudiando a unos el bachillerato, en séptimo y octavo grado, también los tengo en el programa de alfabetización, se me acumulan 20 gentes que eran analfabetas y hoy están estudiando. ¿Usted les da ese espacio para poder estudiar? Si, cuando ya es tarde y toda la gente se va ellos traen la banquita y se ponen a estudiar, a la salida del trabajo.</p>
<p>7. ¿Considera que el capital humano con el que cuenta la Alcaldía, es el necesario?</p>	<p>Por momentos si necesito porque me quedo en veces en vacíos con la gente, y como cada capital humano, yo tengo en sus áreas, a veces me hace falta gente para el campo, gente para los cementerios, que me hace falta gente para la planta de compostaje, porque yo en la planta de compostaje quiero tener más gente, pero también va lo económico verdad, ustedes saben que nosotros tenemos el fondo que nos da el gobierno, de ese 100% sacamos un 25% que es para gastos fijos, se pagan empleados, la luz el agua, montón de cosas porque solo de luz pagábamos cerca de seis mil a siete mil dólares mensuales de la calle, lo de la alcaldía es otra cosa, lo de campo es otra cosa, todo eso está presupuestado.</p>

<p><b>8.</b> ¿Existe una adecuada Inducción del Personal? ¿Cómo funciona dicho proceso?</p>	<p>Sí, tenemos el manual de funciones de cada una de la áreas, cada quien en su área y ellos lo tienen.</p>
<p><b>9.</b> ¿Considera que los empleados están comprometidos y motivados con la institución? ¿Por qué?</p>	<p>Yo siento que sí, veo que algunos trabajan de corazón, tal vez no todos pero hay gente que si nos dedica tiempo. A veces siento que los exploto porque hay un grupo que trabaja fin de semana, el otro grupo no, nada más de lunes a viernes y a las 4 de la tarde ya van para su casa. Yo me siento satisfecha porque sé que las áreas que pueden venir a trabajar vienen ya sea sábado o domingo.</p>
<p><b>10.</b> ¿Cuáles son los beneficios que ofrece al evaluar el desempeño laboral?</p>	<p>Se les retribuye de manera económica a los empleados por realizar bien sus labores, incremento en los salarios aunque nosotros tenemos un salario tope hasta donde podemos llegar, si queremos a incrementar tenemos que cambiar el manual de retribuciones, algunos ya llegaron a ese tope. Todos en la alcaldía tienen un seguro de vida.</p>
<p><b>11.</b> ¿Tienen programas de superación o becas para sus empleados e hijos?</p>	<p>Becas solo he dado una, que ha sido a China pero es para empleados. Es bueno que los empleados pidan y se tiene un poquito presupuestado para poderles dar la oportunidad que estudien. Yo no les estoy dando beca a los jóvenes, porque estoy enfocada en arreglar el pueblo, con el tiempo se invertirá más en becas para jóvenes.</p>



<p><b>12.</b> ¿Qué tipo de incentivos y/o reconocimiento se brindan para reconocer el buen desempeño de los empleados?</p>	<p>El seguro de vida que tienen ellos, les damos un bono, \$300 dividido en 3, \$100 en vacaciones de Semana Santa, en vacaciones de agosto y a fin de año, a parte que el aguinaldo es el 100% de su salario. Se hacen actividades como la celebración del empleado municipal, se gestiona la alimentación, buscamos patrocinadores, por ejemplo la persona a la que le compramos los ataúdes cuando las personas fallecen nos donara una parte de la comida con la que haremos la celebración del día del empleado municipal.</p>
<p><b>13.</b> ¿Qué prestaciones y beneficios aparte de las de ley se le brindan al personal?</p>	<p>Se les brinda un bono tres veces al año, se programan actividades de recreación.</p>
<p><b>14.</b> ¿Realizan evaluación del desempeño que contribuya al desarrollo del personal?</p>	<p>Si, de vez en cuando, pero nunca lo hemos hecho de manera justificada, lo que hacemos es observar el comportamiento del empleado dentro del ámbito laboral, pero si les llevamos su expediente en donde está todo lo que relacionado a su trabajo, si se portan bien o no.</p>
<p><b>15.</b> ¿Existen medios para escuchar y atender las inquietudes de parte de los empleados de la alcaldía? Explique por favor</p>	<p>Yo siento que sí, yo soy bien cercana a ellos, pero como ustedes saben, uno no es monedita de oro, hay gente a la que uno le cae bien hay otras que no y yo a veces soy muy impulsiva o enojada pero en la medida de lo posible trato de ser muy cercana a todos ellos.</p>

<p><b>16.</b> Considera usted que existen deficiencias en el desempeño de los empleados?</p>	<p>Si existen deficiencias hay gente que no quiere trabajar, hay gente que hay que estarle diciendo lo que va hacer</p>
<p><b>17.</b> ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño laboral?</p>	<p>Son dos veces al año, en junio y en diciembre.</p>
<p><b>18.</b> ¿Suele recibir ideas y soluciones que beneficien la institución?</p>	<p>Si se reciben ideas yo encantada si alguien me sugiere algo</p>
<p><b>19.</b> ¿Cómo contribuye a aumentar el desempeño de los subordinados?</p>	<p>Orientarlos, hay que decirles que están haciendo bien, que no están haciendo bien, hay que hacerles saber que son importantes para la institución.</p>
<p><b>20.</b> ¿Cómo ayuda a sus subordinados a desarrollarse en sus labores?</p>	<p>En la medida en que tenga el equipo idóneo, un área tranquila para ellos, y que cada quien vea lo que en su área necesitan, por ejemplo las chicas de registro van con las partidas de nacimiento, defunciones, etc. De ahí el que está en colecturía sabe que es por momentos que pasa muy ocupado, luego el área de catastro que es muy grande ahí se ven recuperados nuestros impuestos, y la UACI que tiene que hacer los procesos correctos para llevar a cabo de la mejor manera las labores.</p>

**ANEXO 4**

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS**

**DEL CUESTIONARIO**

**REALIZADO A LOS**

**EMPLEADOS DE LA**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE**

**SAN SEBASTIÁN**

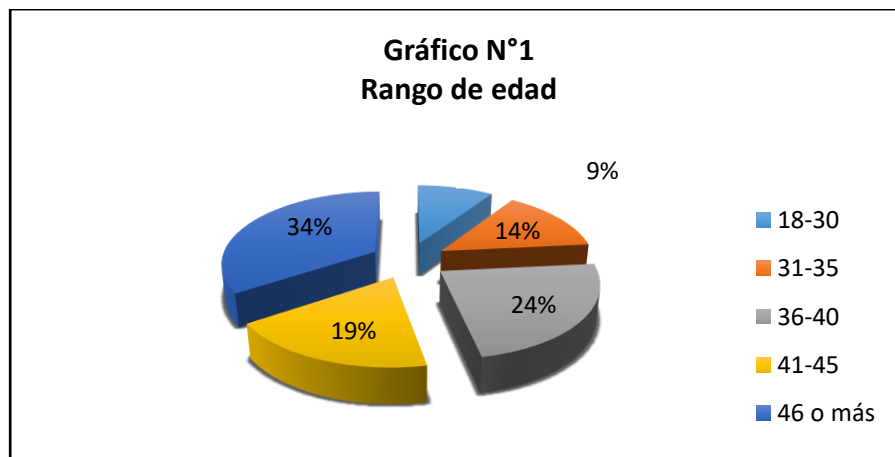
## PERFIL DEL ENCUESTADO

### RANGO DE EDAD

Objetivo: establecer el rango de edad de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

**Cuadro N°1**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18-30	6	9%
31-35	9	14%
36-40	15	24%
41-45	12	19%
46 o más	22	34%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



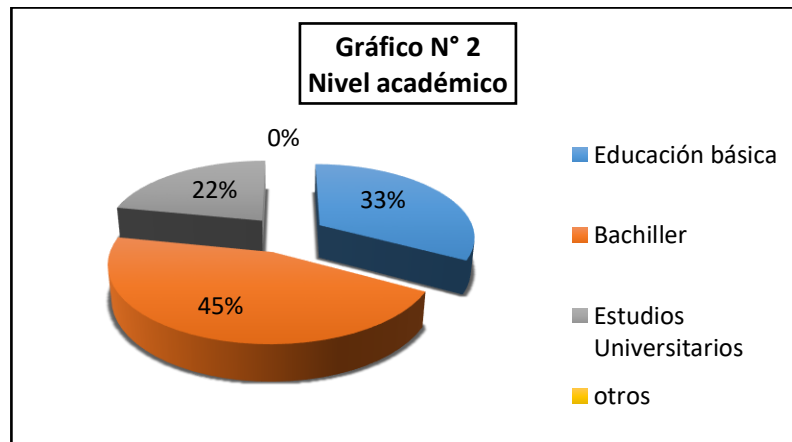
**INTERPRETACIÓN:** Las edades de los empleados en la alcaldía son mayores de 30 años, contando con un mínimo en el rango de 18 a 30 años, esto en cierta forma obedece a que en estas instituciones se necesitan personas con cierto grado de experiencia, y esto condiciona el ingreso de jóvenes. Significa que son personas con mayor madurez y experiencia, eso es favorable para la administración municipal.

## NIVEL ACADÉMICO

**Objetivo:** conocer el nivel académico de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

**Cuadro N°2**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Educación básica	21	33%
Bachillerato	29	45%
Estudios Universitarios	14	22%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



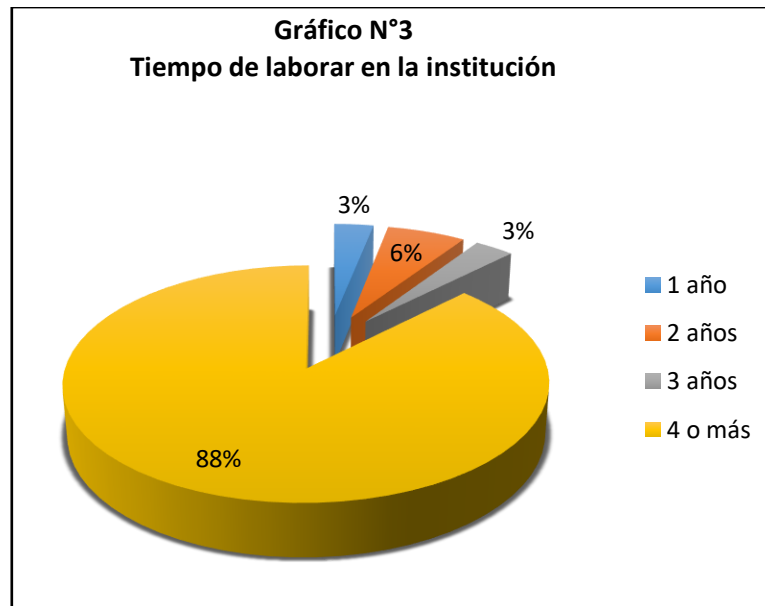
**INTERPRETACIÓN:** Un aspecto importante que pudo notarse es que los empleados poseen en su mayoría un nivel académico de bachiller y educación media siendo mínima los estudios universitarios, lo cual limita algunos conocimientos que se pueden adquirir en un nivel superior, este aspecto se debe de tomar en cuenta a la hora de capacitar al personal para que determinen las áreas que necesitan capacitación y así puedan adquirir nuevos conocimientos.

## TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN

**Objetivo:** Conocer el tiempo de laborar en la institución.

**Cuadro N°3**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 año	2	3%
2 años	4	6%
3 años	2	3%
4 años o más	56	88%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** En relación al tiempo de laborar en la institución, la mayoría tiene cuatro o más años, esto indica que poseen experiencia y que conocen de mejor forma sus labores cotidianas, lo que permite tomar mejores decisiones.

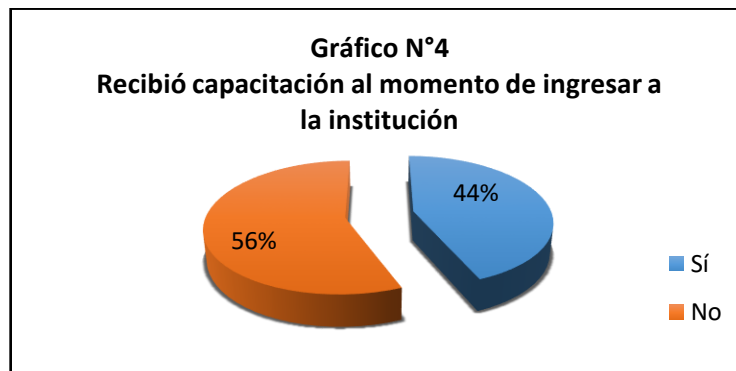
## PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Al momento de ingresar a la institución recibió capacitación de su puesto de trabajo? (Le explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento institucional, como sería evaluado su desempeño, etc.)

**Objetivo:** Conocer en qué medida la institución se preocupa por la formación de su Talento Humano.

**Cuadro N°4**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	28	44%
NO	36	56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



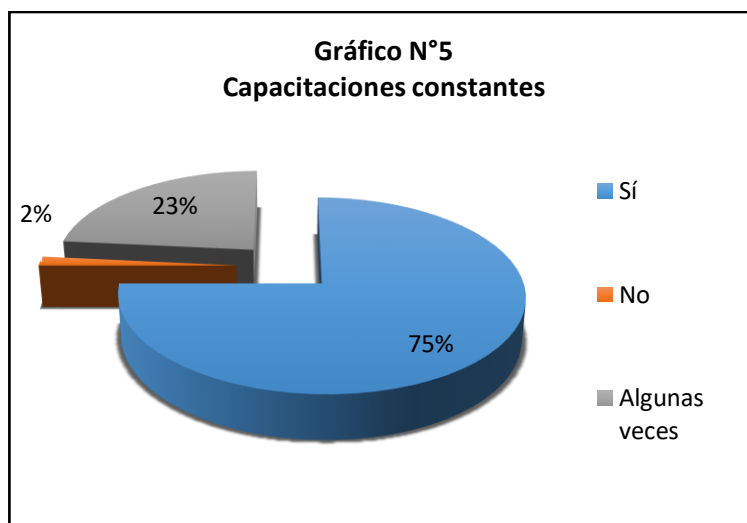
**INTERPRETACIÓN:** El 44% de los empleados al momento de ingresar a la alcaldía se les ofreció información general de la institución por medio de los diferentes manuales que esta posee, mientras que al resto no se le brindó ningún tipo de orientación por escrito, lo cual limita la información y orientación de los nuevos integrantes de la alcaldía, estas herramientas administrativas representan una guía práctica y de soporte para la organización y comunicación.

## 2. ¿Recibe constantemente capacitaciones en la alcaldía municipal?

**Objetivo:** Verificar con qué frecuencia es capacitado el personal de la alcaldía de San Sebastián.

**Cuadro N°5**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>SI</b>	48	75%
<b>NO</b>	1	2%
<b>ALGUNAS VECES</b>	15	23%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** el 75% de los empleados manifestaron recibir constantemente capacitaciones, el resto dice recibirlas algunas veces, las cuales son generales para todos los empleados, no hay un documento formal que ayude a llevar un control de las necesidades de capacitación para un mejor desarrollo y desempeño de los empleados.

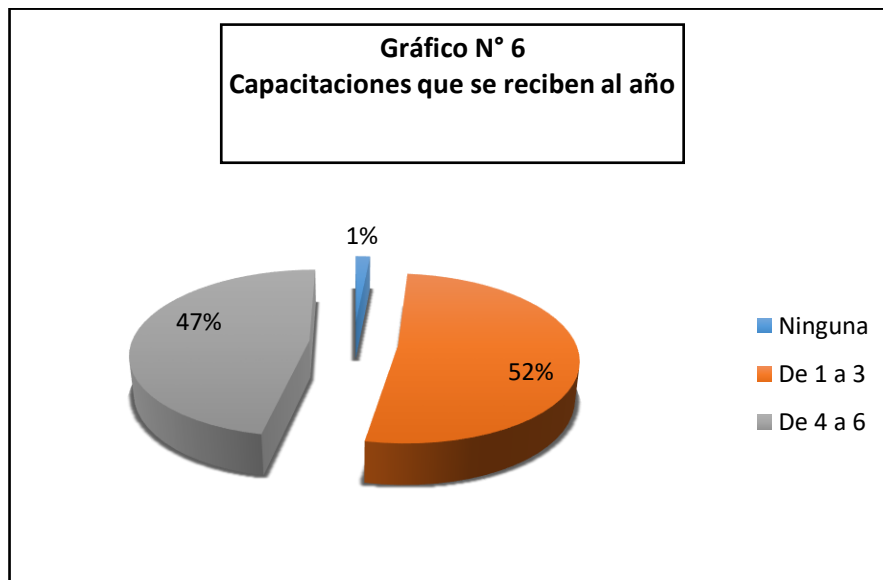


### 3. ¿Cuántas capacitaciones recibe en el año?

**Objetivo:** analizar las veces que los empleados son capacitados.

**Cuadro N°6**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>NINGUNA</b>	1	1%
<b>DE 1 A 3</b>	33	52%
<b>DE 4 A 6</b>	30	47%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



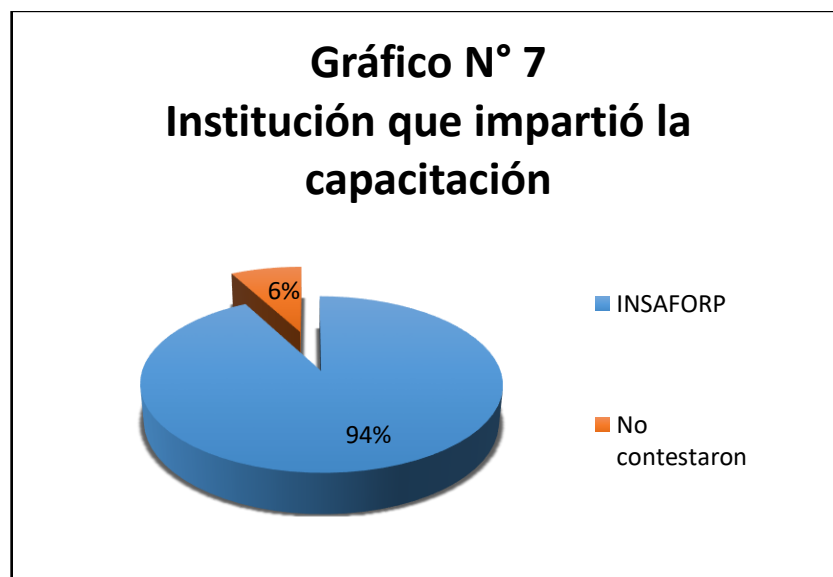
**INTERPRETACIÓN:** El 52% de los empleados manifiestan recibir capacitaciones de 1 a 3 veces al año, el resto reciben de 4 a 6 veces, la institución debería contar con un plan que permita tener a todos los empleados capacitados para un mejor desarrollo personal y lograr los objetivos de la institución.

#### 4. ¿si respondió afirmativamente quien les dio la capacitación?

**Objetivo:** Mencionar que tipo de instituciones son las encargadas de la formación de los subordinados

**Cuadro N°7**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
INSAFORP	59	94%
No contestaron	4	6%
Total	63	100%



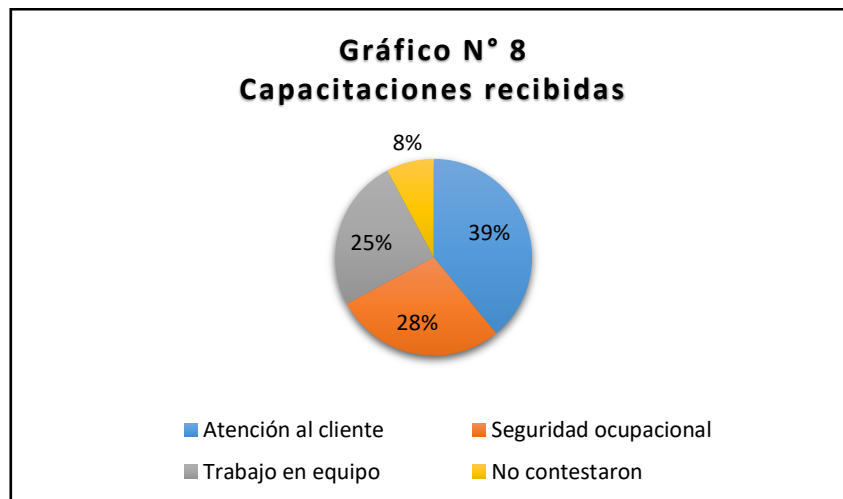
**INTERPRETACIÓN:** El 94% de las capacitaciones son impartidas por el instituto salvadoreño de formación profesional (INSAFORP) debido a que es una de las instituciones que apoya el proceso de formación de los empleados de la alcaldía municipal de San Sebastián.

## 5. ¿Qué clase de capacitación ha recibido?

**Objetivo:** Detallar en qué áreas han sido capacitados los empleados municipales.

**Cuadro N° 8**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Atención al cliente	25	39%
Seguridad ocupacional	18	28%
Trabajo en equipo	16	25%
No contestaron	5	8%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



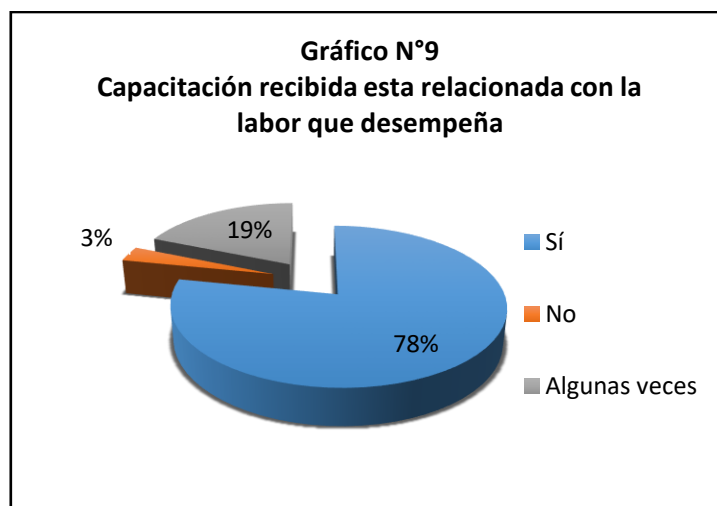
**INTERPRETACIÓN:** un 39% las capacitaciones que reciben los empleados de la alcaldía municipal es atención al cliente, debido a que es vital para lograr uno de los propósitos de la institución que es obtener la satisfacción de los usuarios. Un 28% reciben seguridad ocupacional, lo que ayuda a prevenir a los empleados de riesgos y accidentes, Por otra parte dicen recibir trabajo en equipo ya que todos cooperan para lograr el objetivo común, reflejando compañerismo en la institución.

**6. ¿Las capacitaciones que ha recibido están relacionados a las labores que usted desempeña?**

**Objetivo:** indicar si la formación recibida tiene relación con el trabajo desempeñado a diario.

**Cuadro N° 9**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>SI</b>	50	78%
<b>NO</b>	2	3%
<b>ALGUNAS VECES</b>	12	19%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



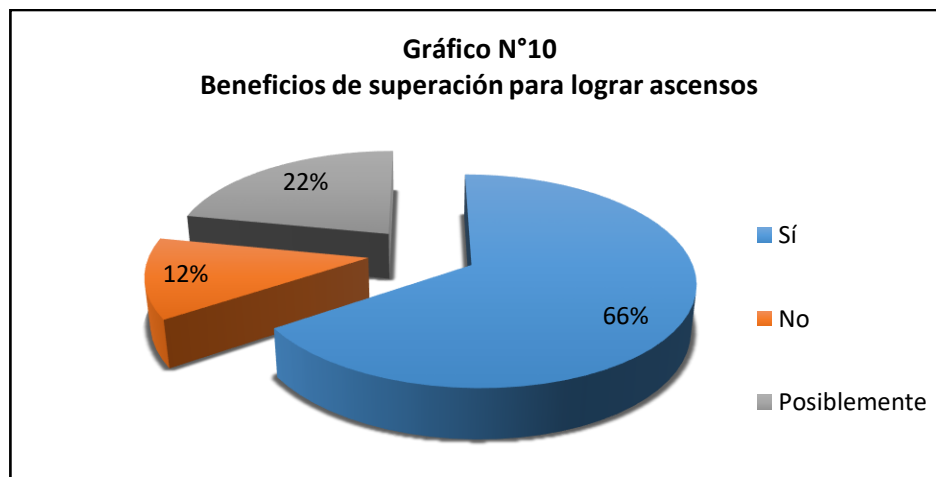
**INTERPRETACIÓN:** el 78% de los empleados afirman que las capacitaciones que se han recibido dentro de la alcaldía están relacionadas con las labores que desempeñan, siendo estas de atención al cliente, seguridad ocupacional y trabajo en equipo, por consiguiente se busca implementar un plan de capacitaciones para fortalecer el desarrollo personal y proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño.

**7. ¿Considera que la capacitación logrará obtener beneficios de superación para lograr ascensos?**

**Objetivo:** Deducir si la formación recibida ayuda en el ascenso de los puestos de trabajo en la institución.

**Cuadro N° 10**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	42	66%
NO	8	12%
POSIBLEMENTE	14	22%
TOTAL	64	100%



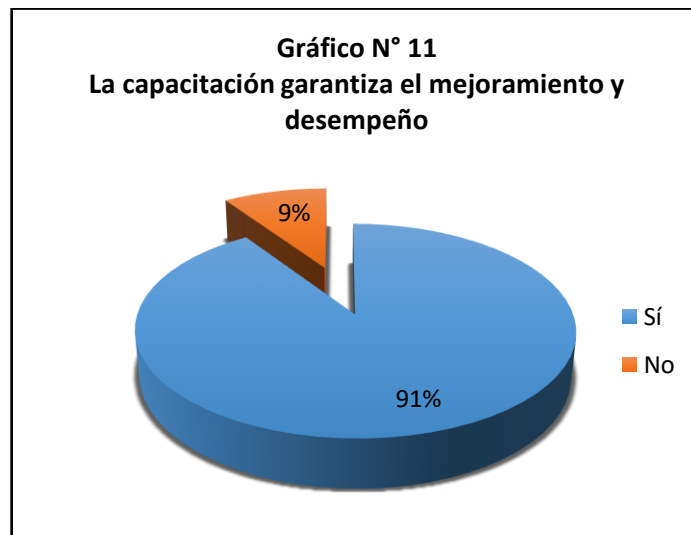
**INTERPRETACIÓN:** el 66% de los empleados afirman que la capacitación le ayudara a lograr ascensos, estar en un constante proceso de aprendizaje acabará reportando beneficios en sus puestos de trabajo, que permitirá alcanzar un ascenso, lo que involucra una mejora salarial, también significa abrir la puerta a nuevos desafíos.

**8. ¿El proceso de capacitación garantizaría el mejoramiento y desempeño en la institución?**

**Objetivo:** Identificar si las capacitaciones permiten mejorar el desempeño laboral.

**Cuadro N° 11**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	58	91%
NO	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



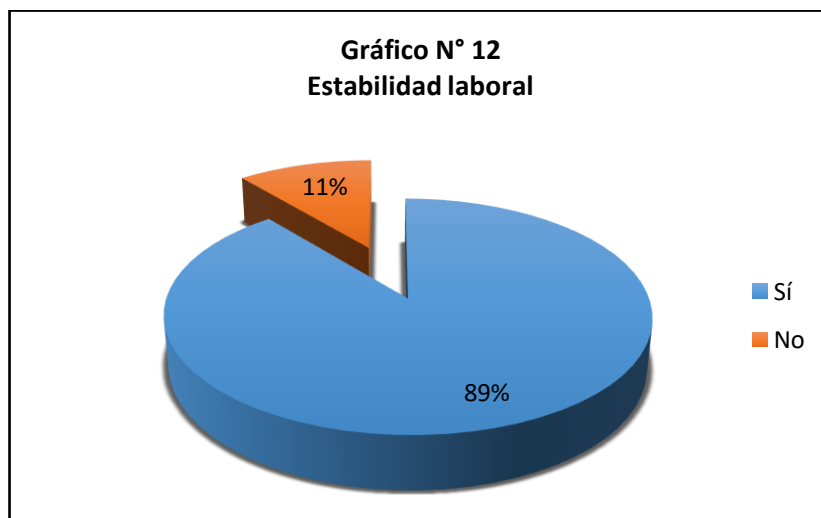
**INTERPRETACIÓN:** En su mayoría los empleados consideran que las capacitaciones si garantiza el mejoramiento y desempeño de sus actividades, lo cual es favorable ya que esto ayuda al desarrollo de la institución debido a que capacitar al talento humano implica fortalecer las habilidades de cada empleado lo cual ayuda a comprender y desempeñar métodos y técnicas, para el buen funcionamiento.

## 9. ¿Tiene usted estabilidad laboral dentro de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer las condiciones laborales en las que se encuentra el empleado.

**Cuadro N° 12**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	57	89%
NO	7	11%
TOTAL	64	100%



**INTERPRETACIÓN:** el 89% de los empleados afirman tener estabilidad dentro de la alcaldía, ya que la mayoría de empleados tienen más de 4 años de estar laborando dentro de la institución, y un mínimo tienen menos de 4 años, la estabilidad laboral se ha logrado al cambio de leyes en las alcaldías, en las que no se puede despedir por cambio de gobernante, lo que les es permitido es cambiar los puestos de confianza.

**10. ¿Se siente satisfecho con las actividades que desempeña en la alcaldía?**

**Objetivo:** Indicar el grado de satisfacción que tiene el subordinado en sus labores cotidianas.

**Cuadro N° 13**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Sí</b>	49	77%
<b>No</b>	15	23%
<b>Total</b>	64	100%



**INTERPRETACIÓN:** el 77% de los empleados de la alcaldía afirman sentirse satisfechos con las actividades que realizan, con el desarrollo de sus habilidades y conocimientos a lo largo de laborar para la institución, debido a que se esfuerzan para poder cumplir con los objetivos de cada puesto. Las personas que no están satisfechas son personas que no han recibido capacitación en ningún momento y si las han recibido no han sido de motivación personal.

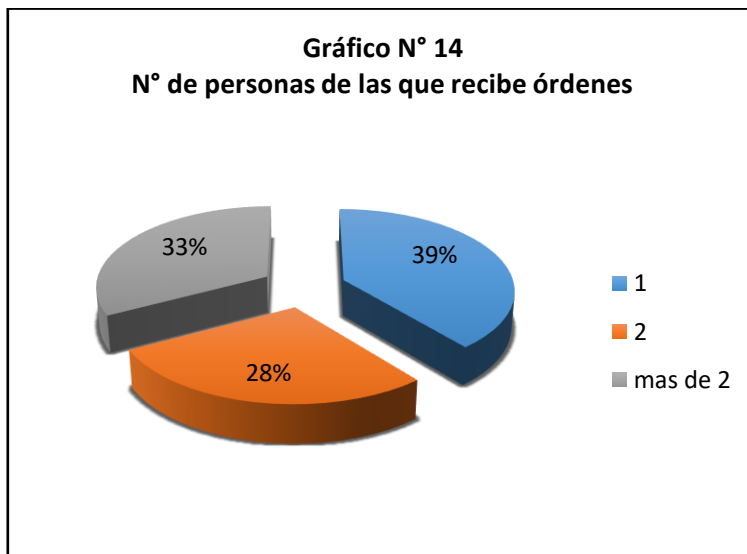


**11. Para el desarrollo de sus actividades laborales ¿De cuantas personas recibe órdenes?**

**Objetivo:** conocer de cuantas personas recibe órdenes

**Cuadro N° 14**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	25	39%
2	18	28%
MÁS DE 2	21	33%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 61% afirman recibir órdenes de más de un jefe, no se cumple el principio de unidad de mando, lo cual es totalmente inadecuado, porque en un momento determinado el empleado no va a saber a quién atender una orden si a su jefe inmediato o a otro jefe, es un error administrativo.

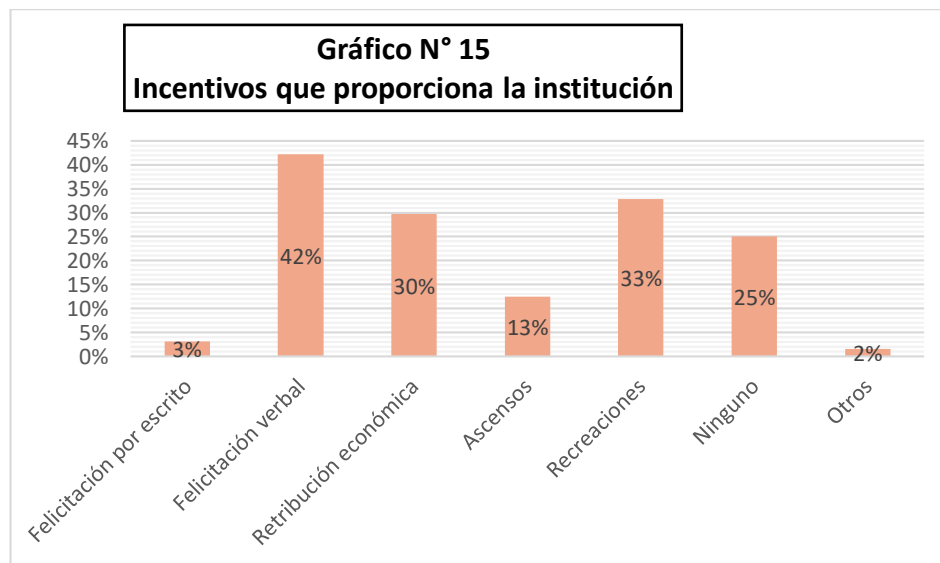
**12. ¿Qué tipo de incentivos proporciona la institución por desempeñar de manera eficiente su trabajo?**

**Objetivo:** Indicar los tipos de incentivos que como empleados tienen.

**Cuadro N° 15**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Felicitación por escrito	2	3%
Felicitación verbal	27	42%
Retribución económica	19	30%
Ascensos	8	13%
Recreaciones	21	33%
Ninguno	16	25%
Otros	1	2%

n = 64



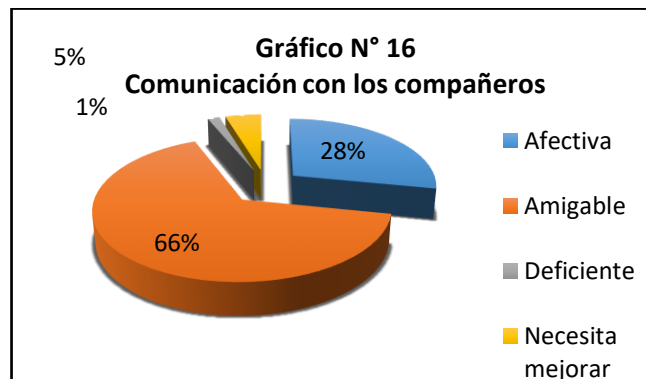
**INTERPRETACIÓN:** Los empleados de la alcaldía reciben incentivos esto es positivo para los empleados ya que los motiva a realizar sus actividades de una manera más eficiente, un 25% dice no tener ningún tipo de incentivo lo cual es negativo ya que el empleado entra en estado de desmotivación, lo cual puede ser perjudicial en el desempeño de las labores.

### 13. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Analizar el ambiente laboral que existe dentro de la alcaldía

**Cuadro N° 16**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Afectiva	18	28%
Amigable	42	66%
Deficiente	1	1%
Necesita mejorar	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



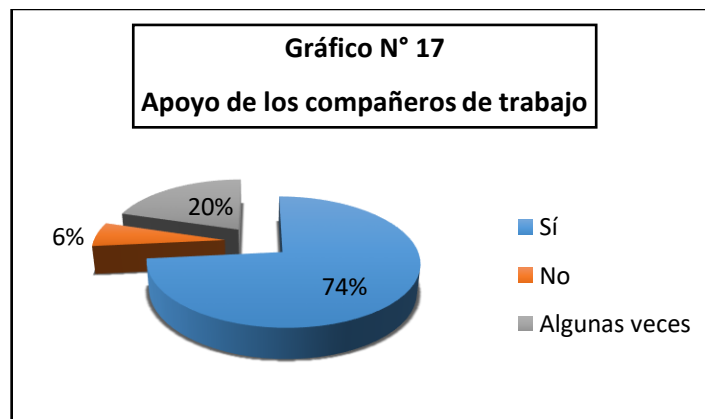
**INTERPRETACIÓN:** Dentro de la alcaldía un 66% manifiesta que la comunicación entre compañeros es amigable, el resto dicen tener relaciones afectivas, lo que indica que en la institución no se presentan mayores inconvenientes entre ellos. Mientras que un mínimo necesita mejorar la comunicación, ya que un ambiente agradable ayuda al empleado en el desempeño de sus actividades y provoca motivación al momento de ejecutar su trabajo. En la institución es fundamental establecer relaciones de trabajo cordiales que ayuden a que todos desarrollen sus actividades de la mejor manera posible.

**14. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de oficina para realizar su labor?**

**Objetivo:** Conocer qué tipo de relaciones laborales existe entre los empleados operativos con los administrativos.

**Cuadro N° 17**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	47	74%
NO	4	6%
ALGUNAS VECES	13	20%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



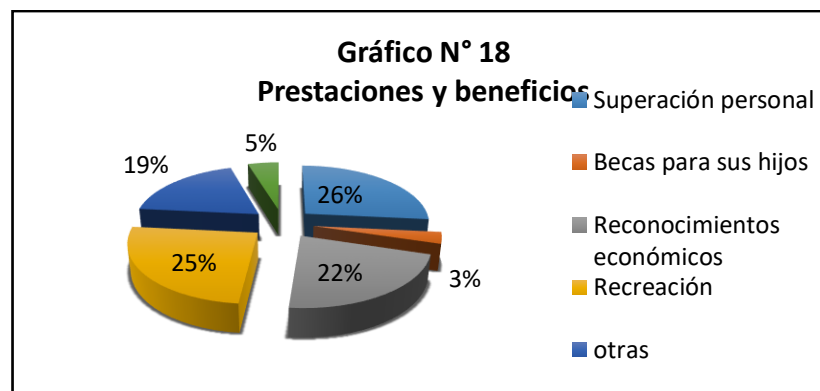
**INTERPRETACIÓN:** un 74% de los empleados dicen SI contar con el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar sus actividades, ya que en la institución practican el compañerismo, son solidarios unos con otros lo que es fundamental para poder dar lo mejor de sí, otra parte dice recibir ayuda algunas vece y un mínimo NO cuenta con el apoyo de los compañeros, ya que en la alcaldía todos se llevan bien y trabajan en un ambiente amigable y afectivo.

## 15. ¿Qué prestaciones y beneficios aparte de las de ley brindan?

**Objetivo:** Detallar los beneficios que la comuna les ofrece a sus empleados.

**Cuadro N° 18**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Superación personal	17	26%
Becas para sus hijos	2	3%
Reconocimientos económicos	14	22%
Recreación	16	25%
otras	12	19%
No contestaron	3	5%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** un 26% de los empleados de la alcaldía dicen recibir beneficios de superación personal, ya que la mayoría de los empleados tiene un nivel de educación básica lo que les permite superarse, un 25% recibe recreaciones como lo son excursiones, lo que es ayuda a desestresarse, un 22% de los empleados dicen recibir reconocimientos económicos y la alcaldía les brinda tres bonos de \$100 al año, lo que les es de ayuda y los motiva a desarrollar mejor sus labores. El resto dice recibir otros beneficios.

## 16. ¿Su experiencia en este trabajo es satisfactoria y gratificante?

**Objetivo:** Calificar el grado de satisfacción del trabajo empleado por los miembros de la alcaldía.

**Cuadro N° 19**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	56	88%
NO	1	2%
ALGUNAS VECES	7	11%
TOTAL	64	100%



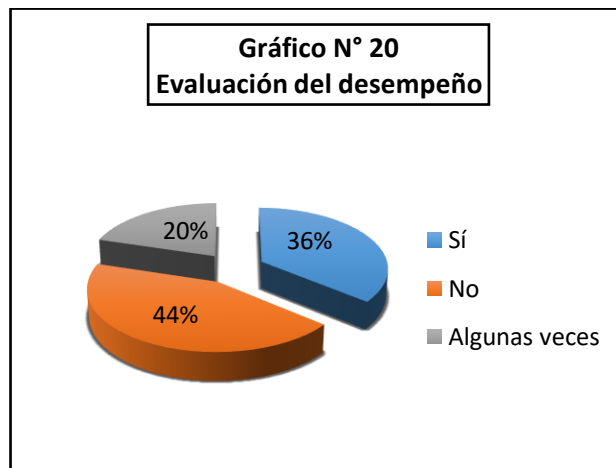
**INTERPRETACIÓN:** para los empleados de la alcaldía SI es gratificante la experiencia en sus puestos de trabajo debido a que se sienten satisfechos con las actividades que realizan, por otro lado es mínimo el porcentaje que dicen que no es satisfactorio y gratificante, debido a que estas personas no se encuentran a gusto en sus labores ya sea por falta de motivación u otros factores.

## 17. ¿Realizan evaluación sobre el desempeño?

**Objetivo:** Determinar las veces que son evaluados en el año.

**Cuadro N° 20**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	36%
No	28	44%
Algunas veces	13	20%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** un 44% de los empleados dicen NO recibir evaluaciones ya que la alcaldía no cuenta con un plan de evaluación de desempeño, aunque un buen porcentaje dicen recibir algunas veces evaluación pero no de manera formal, ya que la alcaldía no posee un instrumento formal que estime el cumplimiento de las obligaciones laborales de los empleados.

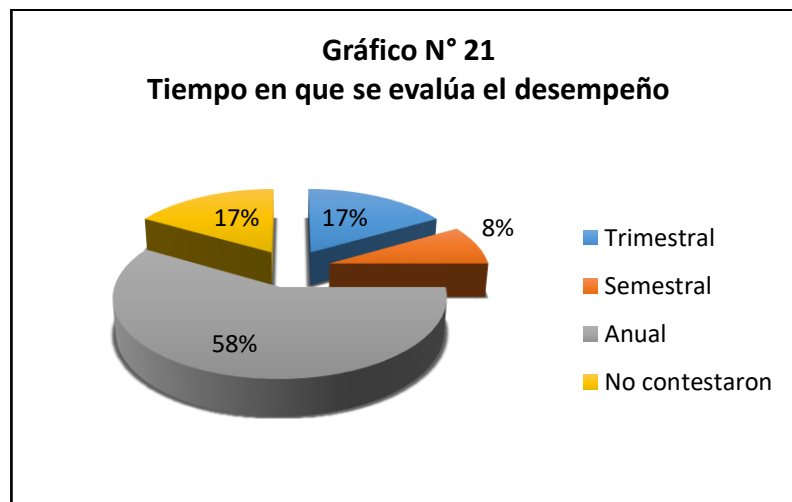
## 18. ¿Cada cuánto reciben la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Identificar la frecuencia con la que son evaluados.

**Cuadro N° 21**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Trimestral	6	17%
Semestral	3	8%
Anual	21	58%
No contestaron	6	17%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Muestra ocasional n = 36



**INTERPRETACIÓN:** El 83% de los empleados de la alcaldía municipal dicen recibir las evaluaciones ya sea trimestral, semestral y anualmente. La evaluación del desempeño es un componente fundamental para la institución, ya que es posible planificar aspectos como incrementos salariales, ascensos, beneficios sociales para los empleados por cumplir los objetivos propuestos.



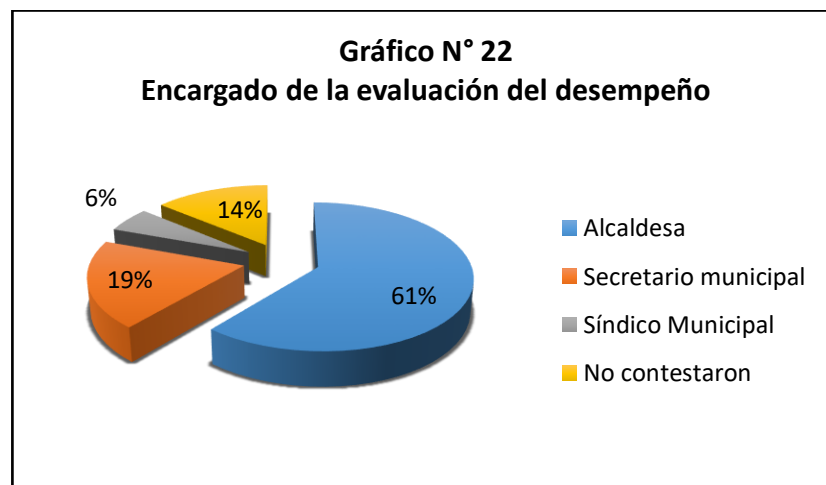
### 19. ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño?

**Objetivo:** Explicar quiénes son los encargados de realizar las evaluaciones.

**Cuadro N° 22**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Alcaldesa	22	61%
Secretario municipal	7	19%
Síndico Municipal	2	6%
No contestaron	5	14%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Muestra ocasional n = 36



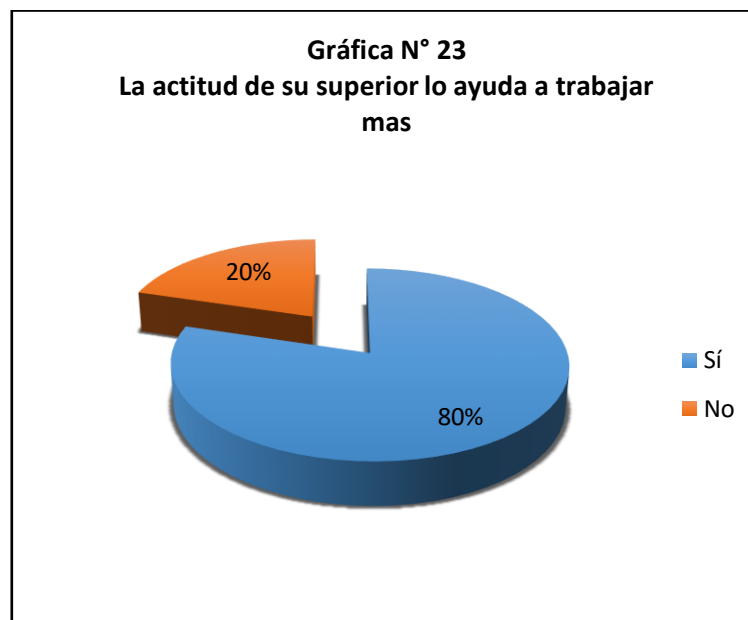
**INTERPRETACIÓN:** el 61% de los empleados afirman que quien realiza las evaluaciones del desempeño es la alcaldesa, ya que no existe una persona idónea para ser las evaluaciones, aunque un 25% dicen ser evaluados por el secretario municipal y síndico municipal, es decir las evaluaciones no las realiza una persona si no varias, por lo tanto eso genera descoordinación y afecta la administración municipal, no es la forma ideal, la alcaldesa debería delegar en una sola persona para que realice la evaluación, siendo una persona externa a la institución con técnicas y métodos adecuados

## 20. ¿La actitud de su superior lo ayuda a trabajar más?

**Objetivo:** Definir en qué medida la actitud de los superiores contribuye a desarrollar el talento humano.

**Cuadro N° 23**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	51	80%
NO	13	20%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** el 80% de los empleados afirman que la actitud de sus superiores les ayuda a trabajar más, sin duda alguna el buen ejemplo es clave fundamental para lograr de manera positiva el logro de los objetivos y por supuesto obtener la satisfacción institucional. El resto manifiesta que las actitudes de sus superiores no interfieren en sus labores.

**ANEXO**

**N° 5**

**FICHA DE SOLICITUD**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN  
FICHA DE SOLICITUD

UNIDAD QUE SOLICITA LA CAPACITACIÓN

RESPONSABLE DE LA JORNADA DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

RESULTADOS ESPERADOS

TIPO DE EVALUACIÓN	MARCA CON UNA X
TEÓRICA	
PRÁCTICA	
COMBINADO (Teórico práctico)	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	

San Sebastián, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

\_\_\_\_\_  
Firma de jefe  
inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

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

**ANEXO N° 6**

**HOJA DE CONTROL**

**DE ASISTENCIA**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN**

**HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA**

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	
FACILITADOR	
FECHA	

Nº	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	DOCUMENTO DE IDENTIDAD	NÚMERO DE TELÉFONO	UNIDAD DONDE LABORA	FIRMA

PRESENTES: \_\_\_\_\_ AUSENTES: \_\_\_\_\_ PORCENTAJE DE ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO N° 7**  
**ENCUESTA**  
**DE**  
**SATISFACCIÓN**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	
FACILITADOR	
FECHA	

LAS CALIFICACIONES SERÁN DE LA SIGUIENTE MANERA: **5 EXCELENTE, 4 MUY BUENO, 3 BUENO, 2 REGULAR, 1 MALO**

**a. EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN**

ORGANIZACIÓN	_____
TEMAS IMPARTIDOS	_____
UTILIDAD DE LAS PONENCIAS EN EL ÁMBITO LABORAL	_____
MATERIAL UTILIZADO	_____

**b. EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR**

PUNTUALIDAD	_____
DOMINIO DEL TEMA	_____
EMPLEO DE DINÁMICAS	_____
EJEMPLOS PRÁCTICOS	_____

**c. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA CAPACITACIÓN**

OBJETIVOS ESPERADOS
¿FUE DE SU TOTAL INTERÉS LA CAPACITACIÓN?
¿QUÉ ES LO QUE CONSIDERA QUE SE DEBE MEJORAR? _____
COMENTARIOS: _____



**ANEXO 8**

**REGISTRO DE NOTAS**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN  
SEBASTIÁN**

**REGISTRO DE NOTAS**

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	
FACILITADOR	
FECHA	

Nº	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	DOCUMENTO DE IDENTIDAD	NOTA	PORCENTAJE DE ASISTENCIA	PARTICIPACIÓN	NOTA FINAL

San Sebastián, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

**ANEXO N° 9**

**DIPLOMA DE**

**PARTICIPACIÓN**



**La Alcaldía Municipal de San Sebastián y El Instituto Salvadoreño de  
Formación Profesional**

**Confiere a:**

---

**Diploma de participación por haber concluido satisfactoriamente “el plan de capacitación para  
fortalecer el desarrollo personal y desempeño de los empleados”.**

**Con una duración de 96 horas de formación.**

---

---

**LICDA. JOSEFINA DE GONZÁLEZ**  
**ALCALDESA**

---

**ING. CARLOS ENRIQUE GÓMEZ BENITEZ**  
**DIRECTOR EJECUTIVO INSAFORP**

**ANEXO N° 10**  
**FOTOS DE LA**  
**ALCALDÍA**  
**MUNICIPAL DE SAN**  
**SEBASTIÁN**





