

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



Diseño de un Plan de Capacitación en el área  
Administrativa Financiera para fortalecer conocimientos  
del Personal de Cuentas corrientes y Registro tributario  
de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de  
San Salvador.

Trabajo de Investigación presentado por:

Castro Gámez, Sandra Leticia  
Molina García, Karla Cecilia  
Rodríguez Gómez, Lidia Beatriz

16 DE FEBRERO  
DE 1841  
Para optar al grado de:

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Septiembre 2005

San salvador

El Salvador

Centroamérica



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez  
Secretaria : Licda. Alicia Margarita Rivas  
de Recinos

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretario : Licda. Vilma Yolanda Vásquez  
de Del Cid

Docente Director : Lic. Abraham Vásquez Sánchez  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Septiembre 2005

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

### **LIDIA BEATRIZ RODRÍGUEZ GÓMEZ**

Doy Gracias a Dios, y a la Virgen de Guadalupe, por haberme permitido llegar a esta satisfactoria etapa de mi vida. A mis padres, **Luis** (Q.D.D.G) y **Ana Marina**, por ser mi mayor apoyo e inspiración en el logro de esta meta. A mis hermanos, **Luis, Ivonne y José Carlos**, quienes han compartido a lo largo de mi vida, derrotas y triunfos. A mis compañeras de tesis, Karla y Leticia, por haberme permitido trabajar junto a ellas y compartir este triunfo juntas. A mis demás familiares y amigos, quienes de alguna forma me han apoyado con sus oraciones y cariño.

### **KARLA CECILIA MOLINA GARCÍA**

Agradezco a Dios, a la Virgen de Guadalupe y al Apóstol Santiago por darme la fortaleza, el entendimiento y la fuerza para lograr culminar mis estudios. A mis padres **José Hernán y María Milagro** por su amor, sus consejos, su apoyo, su comprensión  
, sus sacrificios de toda la vida; a mis hermanos **Idulia y José Hernán** por estar en las buenas y las malas; a mi esposo **Reynaldo Antonio** por su amor, sus experiencias, su tiempo, su apoyo incondicional en los últimos dos años de mi vida; a mis sobrinos **Maria José y José Miguel** por su ternura, su sinceridad, sus ocurrencias; a mis cuñados por apoyarme en toda situación; a toda mi familia y amigos que me han acompañado en la lucha. Gracias

**SANDRA LETICIA CASTRO GÁMEZ**

Doy gracias a Dios por brindarme la salud y la sabiduría necesarias para finalizar con éxito el trabajo de graduación. A mi madre **Maria M. Castro** por su amor, comprensión y sobre todo por sacrificar su tiempo y otorgarme todo el apoyo durante toda mi vida. A mi pareja **Salvador A. Chávez** por estar junto a mí en las buenas y malas brindándome su amor, comprensión y apoyo económico. A mi hijo **Javier Eliseo Chávez** por darme la fortaleza y valentía para seguir adelante y luchar por el cumplimiento de mis metas, por su cariño y compañía pero sobre todo por estar junto a mí. Gracias a todos

Agradecemos al Lic. Abraham Vásquez Sánchez por su orientación, conocimientos y paciencia en la elaboración de nuestro trabajo de Graduación.

## INDICE

	Págs.
Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo I</b>	
<b>Generalidades de la Alcaldía de Soyapango y Marco teórico sobre Plan de Capacitación de Personal.</b>	
A. Generalidades del Municipio y de la Alcaldía Municipal de Soyapango.	
1. Antecedentes del Municipio	1
2. Antecedentes de la Alcaldía	2
2.1 Objetivos	3
2.2 Políticas	3
2.3 Programas de desarrollo	4
2.4 Visión y Misión	5
2.5 Estructura Organizativa	5
2.6 Aspectos Legales	9
2.7 Servicios	17
B. Marco teórico sobre el Plan de Capacitación	
1. Capacitación	
a. Definición	18
b. Importancia de la Capacitación	19
c. Conceptos relacionados	20
d. Objetivos	22
e. Técnicas de capacitación	23

f. Métodos de capacitación	
1. Concepto	24
2. Importancia de los Métodos	25
3. Tipos de Métodos	26
4. Criterios a considerarse	31
g. Etapas del Proceso de capacitación	31
1. Inventario de necesidades	32
2. Programación de la capacitación	32
3 Ejecución de la capacitación	33
4. Evaluación	33
2. Plan de capacitación	
a. Definición	33
b. Importancia de un Plan de capacitación	34
c. Objetivos	34
d. Características	35
e. Contenido del plan	38
3. Servicio al Cliente	
a. Definición	42
b. Importancia	51
c. Objetivos del Servicio al Cliente	52
d. Características del servicio	52
4. Análisis de Fortalezas, Amenazas, oportunidades y Amenazas (FODA)	54

## Capítulo II

### Diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Dpto. de San Salvador.

A. Importancia de la Investigación	59
B. Objetivos de la Investigación	60
C. Metodología de la Investigación	
1. Método	61
2. Tipo de Investigación	61
3. Recopilación de la Información	62
a. Fuentes Primarias	62
b. Fuentes Secundarias	63
4. Prueba Piloto	63
5. Determinación del Universo y la Muestra	63
a. El Universo	64
b. La Muestra	64
c. Distribución de la Muestra	64
6. Presentación y Análisis de datos	64
D. Alcances y Limitaciones	
1. Alcances	83
2. Limitaciones	83
E. Descripción del Diagnóstico	83
1. Capacitación	84
a. Análisis de la Organización	84
b. Análisis del Recurso Humano	85
c. Análisis de las Operaciones y Tareas	86

2. Servicio al Cliente	
a. Definición	87
b. Importancia	87
3. Otros aspectos de importancia en la investigación	89
4. Análisis FODA	90
F. Conclusiones y Recomendaciones	
1. Conclusiones	92
2. Recomendaciones	93
<b>Capítulo III</b>	
<b>Diseño de un plan de capacitación en el área Administrativa Financiera para fortalecer conocimientos del Personal de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador.</b>	
Introducción	96
A. Justificación	97
B. Objetivos	
1. General	98
2. Específicos	98
C. Plan de capacitación	
1. Determinación de necesidades	98
2. Estrategias	99
3. Políticas	100
4. Grupo de destinatarios a quien va dirigida la capacitación	100

5. Tipo de acción y estrategia de capacitación	101
6. Eventos de capacitación, Contenido programático	101
a. Módulo I	102
b. Módulo II	103
c. Módulo III	104
D. Guía para la implementación del Plan	
Introducción	105
a. Objetivos	105
b. Organización	106
c. Actividades a realizar	106
d. Recursos	107
e. Cronograma de Actividades de capacitación	108
f. Descripción Modular	109
g. Detalle de Los Costos	119
h. Presupuesto de Costos	120
E. Seguimiento y Evaluación	
1. Seguimiento	121
2. Evaluación	122
Bibliografía	123
Anexos	
1. Glosario	
2. Nomina de Empleados de Dpto. de Cuentas Corrientes	
3. Nomina de Empleados de Dpto. de Registro Corriente	
4. Encuesta dirigida al Personal de Cuentas Corrientes y Registro Tributario.	
5. Entrevista dirigida a los jefes de Departamentos.	
6. Entrevista dirigida a Gerente General.	
7. Formulario de Evaluación para Facilitador	
8. Evaluación del desempeño del Personal	
9. Diplomas de Participación	

## RESUMEN

Actualmente, la aplicación de técnicas de administración moderna está cobrando fuerza tanto en Instituciones privadas como públicas, debido a la exigencia por parte de los usuarios, es esta una de las razones por las cuales el presente trabajo tiene como objetivo identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango relacionados con los conocimientos necesarios para desempeñarse en su puesto de trabajo.

En base a estas necesidades, se plantea el Diseño de un plan de capacitación en el Área Administrativa Financiera para fortalecer conocimientos del personal de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con ello la institución estará logrando planificar sus actividades, elaborando planes y programas de capacitación para que sus empleados realicen sus tareas de manera eficiente.

Para realizar la investigación de campo, se utilizó el Método Científico, permitiendo realizar un estudio sistemático y objetivo de la realidad. Con el fin de determinar necesidades de capacitación, se utilizaron fuentes primarias como: entrevista, encuesta y la observación directa, estos últimos dirigidos tanto

al personal de jefatura, como al personal operativo. Además, fuentes secundarias como: libros de texto, trabajos de graduación y artículos vía Internet. Cabe mencionar, que debido a que el tamaño del universo estudiado es finito y cuantificable, no fue necesaria la utilización de fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra, utilizándose así el censo.

Por medio del cuestionario, fueron evaluados 45 empleados de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario, cuyos resultados se tabularon y analizaron; lo cual permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para concluir y recomendar acerca de los aspectos más relevantes de la investigación. Entre algunos resultados obtenidos a través de este se tiene: que la mayoría de empleados han sido capacitados en trabajo en equipo y administración; sin embargo, consideran que necesitan recibir otros cursos tales como: Leyes Municipales, Conocimientos Contables y Computación. Además, los empleados expresaron tener un claro concepto acerca del servicio al cliente, considerándolo como "un servicio de calidad y eficiencia", lo cual demuestra que tienen conocimiento de la importancia que el contribuyente tiene para la Alcaldía.

Entre algunas de las principales conclusiones que se llegó a través de la investigación se tienen: los empleados están dispuestos a recibir capacitación y consideran de gran importancia, que esta se realice en las áreas de Legislación Municipal, Conocimientos Contables, Computación, Procesos administrativos, Procesos Institucionales y otros, que contribuirán a mejorar su desempeño; también, se determinó que en la Alcaldía, no se realizan estudios de detección reales de capacitación debido a la falta de una Unidad de Capacitación.

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas anteriormente, se recomienda: Proporcionarles capacitación a los empleados sobre Leyes Municipales, Conocimientos Contables y Computación, basándose en el desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo; así mismo, se recomienda crear una Unidad de Capacitación, dentro del Departamento de Recursos Humanos, que determine las necesidades reales de capacitación, con el objetivo de diseñar un plan que fortalezca los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, para desarrollar las funciones eficientemente.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene el desarrollo de un Plan de Capacitación en el Área Administrativa Financiera para fortalecer conocimientos del personal de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador, tiene como propósito identificar, evaluar, las necesidades reales de capacitación en conocimientos administrativos y financieros de las dependencias en estudio y diseñar un Plan de Capacitación que contribuya al desempeño eficiente de las funciones realizadas por los empleados.

Para el logro de los fines anteriores, el presente trabajo está formado por tres capítulos. El capítulo uno, contiene las generalidades de la Alcaldía Municipal de Soyapango, como sus antecedentes, aspectos legales, su estructura organizativa y los servicios que ofrece; un marco de referencia sobre plan capacitación, servicio al cliente y análisis FODA.

El capítulo dos, presenta el desarrollo de la investigación de campo, la metodología utilizada, la tabulación de datos y su correspondiente diagnóstico, en el cual se determinaron las necesidades reales de capacitación; se realizaron las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

El capítulo tres, contiene la propuesta de un plan de capacitación de personal, que servirá para fortalecer los conocimientos del personal de Cuentas Corrientes y Registro Tributario.

Este plan se encuentra diseñado tomando en cuenta cada uno de los elementos que lo integran: objetivos, determinación de necesidades, estrategias, recursos a utilizar, periodicidad, duración y costo, entre otros.

Además, contiene el desarrollo, programación, descripción de módulos, y los lineamientos que servirán para evaluar y darle seguimiento al plan.

## CAPITULO I

**Generalidades de la Alcaldía de Soyapango y Marco teórico sobre Plan de Capacitación de Personal.**

**A. Generalidades del Municipio y de la Alcaldía Municipal de Soyapango.**

### **1. Antecedentes del Municipio<sup>1</sup>.**

En 1550, la Ciudad de Soyapango era apenas un caserío pequeño, que contaba con la presencia de 100 habitantes, suficientes para hacer de aquel poblado una ciudad envidiable, tanto por su actividad como por una pujanza histórica. Etimológicamente la palabra Soyapango se deriva del idioma Nahuatl, "SOYAT" o "ZUYAT" que significa "palma tropical" y "LUGAR DE LAS ESCOBAS DE PALMA" o "LLANO DE LAS PALMERAS", siendo sus pobladores de la raza pipil, de origen precolombino.

En 1740, este poblado indígena que pertenecía a la parroquia de Tonacatepeque fue denominado San Antonio de Soyapango y demográficamente ya contaba con un total de 180 jefes de familia o sea un grupo de 900 habitantes; según datos que proporcionó en ese entonces el Alcalde mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral.

---

<sup>1</sup> Alcaldía.soyapango@cyt.net

Soyapango perteneció al Departamento de San Salvador del 12 de junio de 1824 al 9 de marzo de 1836 y al Distrito Federal de Centro América del 9 de marzo de 1836 al 30 de julio de 1839. A partir de esta última fecha, pasó nuevamente a ser municipio del Departamento de San Salvador.

Pero fue hasta enero de 1865, que Soyapango quedó incluido como Municipio del Distrito de San Salvador y para 1890 la población se estimaba en 2,730 habitantes.

Dentro del "status" social de una población ya se había logrado bastante, sin embargo el esfuerzo por escalar mas peldaños continuaba y fue precisamente durante la administración del General Fernando Figueroa, y por decreto legislativo del 10 de mayo de 1907, que se confirió al pueblo de Soyapango el título de Villa y obtuvo el rango de ciudad el 21 de Enero de 1969, según decreto número 25.

El trabajo por obtener el título de ciudad fue arduo; eso sólo ha sido posible gracias al esfuerzo y dedicación del pueblo Pipil que ha luchado constantemente por ver a esta ciudad en un nivel social, económico y político.

## **2. Antecedentes de la Alcaldía Municipal<sup>2</sup>.**

La Alcaldía Municipal de Soyapango está situada en la calle Roosevelt poniente y la 1ª. Avenida Sur Barrio el centro de Soyapango.

Para la ejecución de sus actividades, cuenta con recurso humano (377 empleados), materiales y financieros, y otros necesarios para la gestión administrativa que permita el logro de los objetivos, políticas y desarrollo de programas.

### **2.1 Objetivos de la Alcaldía<sup>3</sup>:**

- Organizar la presentación de los servicios de procesos diseñados, para reducir costos y tiempo, y satisfacer al público.
- Modernizar la alcaldía y desarrollar un proceso de capacitación y entrenamiento del recurso humano.
- Mantener una comunicación e información permanente con la población sobre el trabajo de la administración municipal.
- Modernizar el sistema de control tributario y ampliar la base de contribuyentes.
- Administrar eficazmente los recursos materiales y humanos de la alcaldía, usuarios y contribuyentes.

---

<sup>2</sup> ídem Pág.1

<sup>3</sup> alcaldía.soyapango@cyt.net

## **2.2 Políticas de la Alcaldía<sup>4</sup>:**

- Establecer como principio de rentabilidad, la búsqueda de resultados, los incentivos y desarrollo del recurso humano
- Trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- En los procesos de trabajo deben de cumplirse con los mínimos requisitos de control interno de la corte de cuentas y con las normas y reglamentos establecidos en la Ley de la alcaldía
- Coordinación y concertación con todos los sectores sociales.
- Manejar integralmente los desechos sólidos en el municipio.
- Apoyo a la pequeña y micro empresa y comercio informal.
- Uso adecuado de los recursos.
- La Política de participación ciudadana.

## **2.3 Programas de desarrollo.**

- Modernización Institucional.
- Restauración sostenible del medio ambiente.
- Desarrollo económico.
- Desarrollo comunitario.
- Centro de desarrollo infantil.

---

<sup>4</sup> ídem

- Concientizar a la población sobre el pago de tasas e impuestos.
- Talleres vocacionales, programas de seguridad y ordenamiento vial.
- Crear incentivos para el personal y capacitarlos para el mejor desempeño de sus funciones.

#### **2.4 Misión y Visión.**

MISIÓN: "Crear una gestión municipal eficiente responsable y transparente capaz de construir con la participación ciudadana, las transformaciones políticas, económicas y sociales basadas en la naturaleza de nuestro compromiso revolucionario<sup>5</sup>."

VISIÓN: "Aspiramos al fortalecimiento, modernización y eficiencia del trabajo municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que proporcionen un modelo, alternativo, humanista y democrático<sup>6</sup>."

#### **2.5 Estructura Organizativa.**

De acuerdo al Manual de funciones y Organizaciones de la Alcaldía<sup>7</sup>, el sistema de comunicación se realiza a través de los diferentes niveles establecidos se hace en forma funcional. De

---

<sup>5</sup> ídem

<sup>6</sup> Manual de Funciones y Organización de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

<sup>7</sup> ídem.

igual manera la distribución de responsabilidades y autoridad se hacen en los siguientes planos: Conducción Estratégica o Administración superior formada por el Concejo, el Alcalde y el Gerente General. Una línea media de gerentes dirigidas y coordinadas por la Gerencia General y en la base operativa responsabilidades individuales.



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

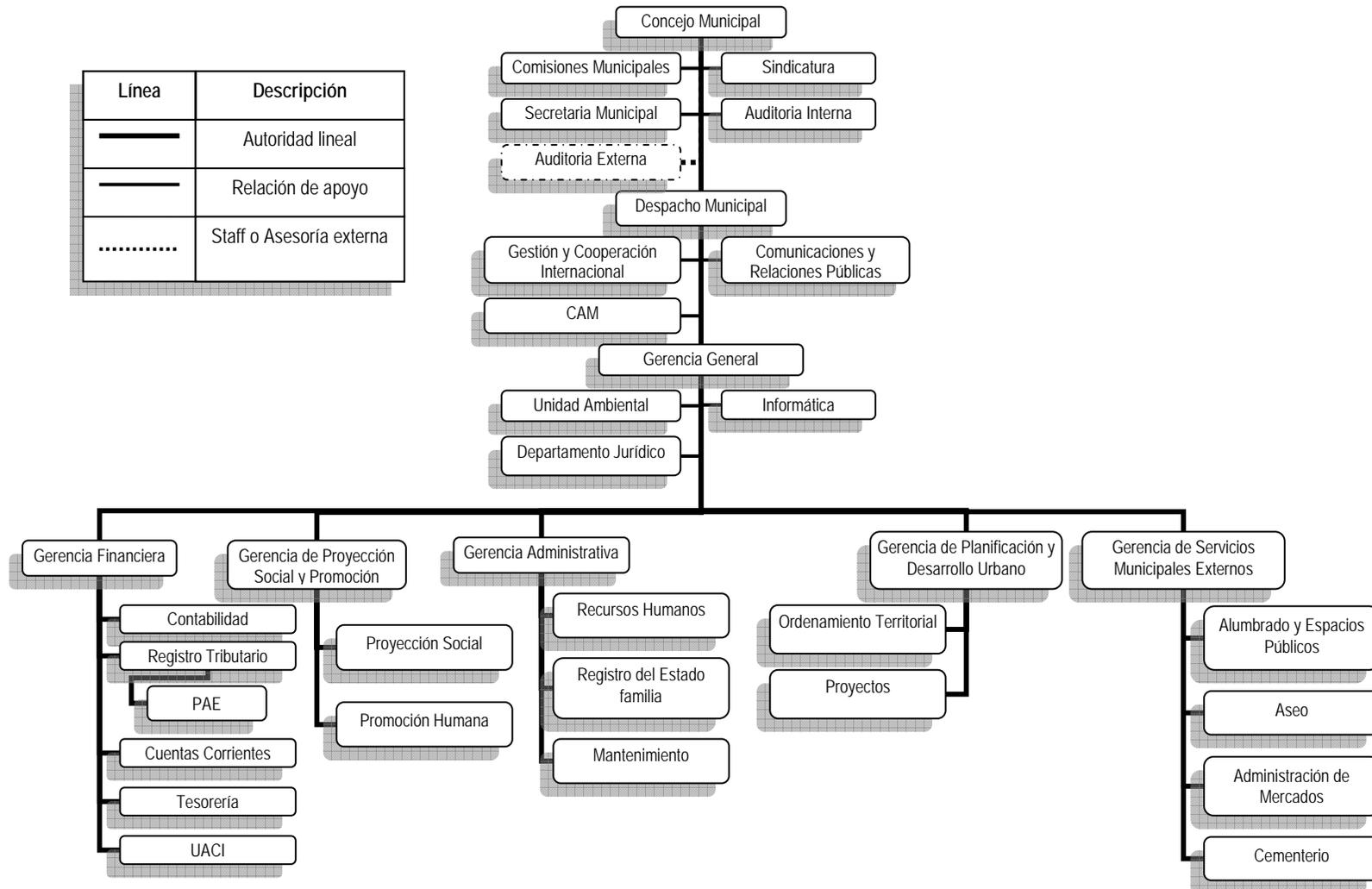
Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

2.5.1 Organigrama

Línea	Descripción
—	Autoridad lineal
—	Relación de apoyo
.....	Staff o Asesoría externa



Fecha: 17/03/2005.

### 2.5.2 Funciones Principales.

a. El concejo Municipal: constituye la máxima autoridad en la alcaldía, la cual esta conformada por el alcalde, síndico, 12 regidores propietarios, y 4 regidores suplentes. Entre sus funciones principales:

- Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal.
- Aprobar los planes de desarrollo urbano y rural.
- Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal.
- Elaborar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Municipio.
- Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al Municipio.
- Emitir los acuerdos de creación, modificación y supresión de tasas por servicio y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas de interés local.
- Acordar la contratación de préstamos para obras y proyectos de interés local.

b. Alcalde Municipal: Las funciones principales son:

- Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad, procurando una rápida toma de decisiones, supervisando, coordinando y revisando en forma efectiva las

actividades que permitan satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.

- Gestionar con instancias nacionales e internacionales fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de que la población del municipio disponga de servicios básicos mínimos de calidad.
- Representar el gobierno municipal nacional e internacional.

c. Gerente General: Las funciones principales son:

- Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad.
- Establecer un sistema de información financiero administrativo y operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad.
- Autorizar los estados financieros y otros informes que deban someterse al Alcalde y Concejo Municipal con voz pero sin voto.
- Asumir cualquier otra función que le sea delegada por el Alcalde.

## **2.6 Aspectos legales.**

La Alcaldía para poder llevar a cabo sus operaciones esta regida por diversas leyes entre las cuales se pueden mencionar:

### **a) Constitución de La República de El Salvador<sup>8</sup>**

En la sección segunda del capitulo IV de la constitución de la República de El Salvador, están contemplados los que se refieren a las Alcaldías Municipales, Art. 202 inciso primero " Para el gobierno local los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un síndico, y dos o más regidores cuyo número será proporcional al tamaño de la población".

Art. 203 "los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un código municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional".

En el Art. 204 se detallan algunas de las funciones que como entidad autónoma pueden realizar las Alcaldías, algunas de ellas son: crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas

---

<sup>8</sup> Constitución de la Republica de El Salvador. El Salvador. Decreto Legislativo. Diario Oficial No. 234 tomo 281. 16 de Diciembre de 1983.

para la realización de obras, así como la elaboración de tarifas de impuestos y las reformas de las mismas, decretar el presupuesto de los ingresos y egresos y de las ordenanzas y reglamentos locales.

**b) Código Municipal<sup>9</sup>.**

El Art. 1 del código Municipal dice: " El presente código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios".

Entre algunas de las actividades que competen a la Alcaldía de acuerdo al Art. 4 del código municipal están:

- Elaborar, aprobar y desarrollar planes de desarrollo urbano y rural.
- El desarrollo y control de nomenclatura y ornato público.
- Promover y desarrollar programas de salud.
- Impulsar el desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.
- Regular la actividad de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios
- Controlar el funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos.
- Promover y organizar ferias y festivales populares.

---

<sup>9</sup> Código Municipal. El Salvador. Decreto Legislativo No. 730. Diario Oficial No. 210 tomo 345. 11 de noviembre de 1999

- Regular el uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos municipales.
- Planificar y dar mantenimiento a todo género de obra pública necesaria al municipio.

**c) La ley de la Corte de Cuentas de la República.**

Según el Art. 1 de la Corte de cuentas de la República esta es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular. Así como de "Fiscalizar la gestión económica de las instituciones y empresas establecidas de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del erario (tesoro público) o que reciban subvención o subsidio del mismo" esto de acuerdo a la atribución cuarta del Art. 195 de la Constitución de la República. El Art. 207 inciso cuarto. Dice "Los concejos municipales, administraran el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República".

Y el inciso quinto expresa "la ejecución del presupuesto será fiscalizada por la corte de cuentas de la República de acuerdo a la Ley".

**d) Ley del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES)<sup>10</sup>.**

Es un fondo creado por mandato Constitucional, para la inversión en proyectos que beneficien el desarrollo de los municipios, así como gastos de funcionamiento de la empresa municipal.

Los fondos del FODES que transfiere el ISDEM, provienen del aporte que asigna el Estado a los municipios, los cuales se toman de Erario Nacional, consignados en el Presupuesto General de la Nación. Su base legal es el artículo 207 de la Constitución, el cual señala que "para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso".

**e) Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (LACAP)**

Esta Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que realizan las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines, y de acuerdo al Artículo 2, se efectúan conforme a las siguientes disposiciones:

- a) Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares, de las instituciones y empresas estatales de carácter

---

<sup>10</sup> [www.isdem.gob.sv](http://www.isdem.gob.sv)

autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social;

b) Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos; y,

c) Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.

#### **Establecimiento de la UACI**

El Art. 9 de esta Ley, define que cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

Dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de operaciones u otras características propias, la UACI podrá desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras; bienes y servicios.

Las Municipalidades podrán asociarse para crear una UACI, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los Concejos Municipales, así como por miembros de las Asociaciones Comunales, debidamente registradas en las municipalidades. <sup>11</sup>

**f) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI)**

Esta Ley tiene por objeto, Normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público <sup>2</sup> y Contabilidad Gubernamental.

**Cobertura Institucional**

Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas del Gobierno de la República, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las

---

<sup>11</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto Legislativo No.868

<sup>2</sup> Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado. Decreto Legislativo No.516.

entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado.

Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

**g) Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)<sup>12</sup>**

Surgió con el objetivo de apoyar, asistir y recomendar a las municipalidades del país, técnicas administrativas, programas de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales, que permitan a la administración local alcanzar los mejores niveles de eficiencia, eficacia de los gobiernos municipales. Esta Institución, se encarga además de fortalecer a

---

<sup>12</sup> ídem Pág. 11

los gobiernos locales en las áreas de desarrollo de procesos metodológicos en el área ambiental, informática, inversión y uso del Fondo para el Desarrollo Económico y Social, administración financiera municipal, administración tributaria municipal, gestión de servicios municipales, organización, asistencia jurídica, cooperación intermunicipal, planificación municipal y participación ciudadana, contrataciones y adquisiciones, contabilidad gubernamental y otras.

Cabe mencionar que la Ley Orgánica, está asentada en el Decreto Legislativo Número 616, la cual consta de setenta y tres artículos, que sirven de base a la Institución para el fin de coordinar los planes y programas del Estado, con los de las Municipalidades.

**h) Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)<sup>13</sup>**

Tiene como misión promover, fortalecer y defender proactivamente la autonomía y competencias municipales, en el marco de la democracia participativa, el desarrollo local y el carácter gremial, representando los acuerdos consensuados de sus miembros y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente del país. Para el cumplimiento de sus fines, las acciones de COMURES se desarrollan en tres campos:

---

<sup>13</sup> [www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv)

- **Gremial.** Coordinando la acción conjunta de las municipalidades para defender la autonomía municipal, fortalecer y promover que la toma de decisiones sea lo más representativa y legítima posible, mediante metodologías participativas.
- **Político.** Para incidir propositivamente en la consolidación del proceso de reformas tendientes al desarrollo institucional de las municipalidades, a la descentralización económica y administrativa de la gestión pública. Logrando que mediante el ejercicio de sus facultades autónomas y democráticas, los Concejos Municipales impulsen el desarrollo y bienestar de la población local, actuando como legítimos Gobiernos municipales.
- **Legal.** Para garantizar a las municipalidades el marco jurídico adecuado que les permita ejercer su autonomía y competencias municipales.

## **2.7 Servicios.**

A continuación se mencionan los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Soyapango<sup>14</sup>:

- Recolección y tratamiento de desechos sólidos.

En el Municipio se recolectan mensualmente 6,070 toneladas por trabajadores municipales y transportados a la planta de tratamiento de desechos sólidos.

---

<sup>14</sup> alcaldía.soyapango@cyt.net

- Cementerio.

Dentro del municipio existen dos cementerios municipales y uno de carácter privado.

- Mantenimiento de espacios públicos.

Se da mantenimiento a 260 espacios públicos del municipio compuestos por zonas verdes, parques, canchas y casas comunales.

Las zonas verdes y principales avenidas son reforestadas por trabajadores de la Municipalidad.

- Organización de las festividades patronales.

Durante estas celebraciones se realizan una serie de actividades entre las cuales: desfile de carrozas, instalación de la feria, desfile de señoritas participantes, fiesta y coronación de la reina, quema de pólvora y quiebra de piñatas, etc.

- Celebración de matrimonios civiles.

- Apoyo a la comunidad

## **B. Marco teórico sobre el Plan de capacitación**

### **1. Capacitación.**

#### **a. Definición.**

El término capacitación siempre ha estado ligado al desarrollo de las actividades del ser humano, concediéndole a este las técnicas indispensables para alcanzar los objetivos, por lo tanto se hace necesario precisar ciertas definiciones que nos den una idea central del significado de tales términos.

"Capacitación, proporcionar al recurso humano las habilidades técnicas necesarias para la realización de sus actividades laborales"<sup>15</sup>

"Programa de capacitación, proceso diseñado para desarrollar habilidades necesarias para las futuras actividades en el trabajo"<sup>16</sup>

"Capacitación, se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales"<sup>17</sup> Puede definirse entonces la capacitación como un proceso sistemático y ordenado, el cual las empresas utilizan para fortalecer los conocimientos, habilidades del Recurso Humano, con el fin de que estos desarrollen eficientemente sus actividades.

#### **b. Importancia de la Capacitación.**

La capacitación puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

---

<sup>15</sup> Stoner, James. "Administración". 5ª. Edición. Prentice Hall.Hispanoamericana S.A. México. 1994, pag.243.

<sup>16</sup> Andrew F. Sikula y John F. McKenna. "Administración de Recursos Humanos". Noriega editores, Editorial Limusa. México, 1989. Pág. 225

<sup>17</sup> ídem

Asimismo, la capacitación se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un programa de capacitación eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, para que la capacitación sea un instrumento eficaz, tiene que ser un programa ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa.

### **c. Conceptos relacionados.**

Para desarrollar la presente investigación de manera clara y evitar confusiones con una serie de conceptos que algunos autores consideran sinónimos de capacitación se definen ciertos conceptos:

Entrenamiento: "es un proceso educativo a corto plazo de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos"<sup>18</sup>

Educación: "es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos o humanos que lo rodean"<sup>19</sup>

Desarrollo: "es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales"<sup>20</sup>

Adiestramiento: " es de carácter mas práctico y para un puesto concreto en toda clase de trabajo e indispensable, aun suponiendo una capacidad previa"<sup>21</sup>

Cada uno de los conceptos anteriores reafirma la utilidad que tiene la capacitación, al proporcionar o fortalecer conocimientos prácticos y teóricos sobre las diferentes funciones que se desarrollen en el puesto de quien es capacitado. En la medida en que un empleado se capacite, así mismo se está entrenando, educando, desarrollando, entrenando y aprendiendo, ya que al finalizar le resultará más fácil y mejorará la forma de realizar las labores asignadas.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. (1999). Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. 5ª. Edición.

<sup>19</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1984.

<sup>20</sup> Sikula, Andrew F. y John F. McKenna. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Limusa. México, 1989.

<sup>21</sup> Ídem

#### **d. Objetivos**

Los empleados pueden dejar de ser competentes y sus habilidades pueden disminuir ante los desarrollos tecnológicos; para evitar eso la empresa debe desarrollar permanentemente su personal mediante capacitaciones que vayan orientadas a los objetivos siguientes:

- Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados, dándoles a conocer políticas, objetivos y metas que persigue la institución
- Desarrollar al empleado para algún puesto futuro dentro la institución, ya sea por ascenso o por rotación de personal
- Utilizar de la mejor forma los recursos humanos, económicos y materiales con los que la institución cuente
- Proporcionarle al empleado las herramientas necesarias para que trate de una forma cortés y hospitalaria tanto a los clientes internos (compañeros de trabajo) como externos (usuarios del servicio).

#### **e. Técnicas de Capacitación.**

Las técnicas de capacitación pueden clasificarse de la siguiente manera<sup>22</sup>:

##### 1. En cuanto al uso:

- Orientadas al contenido; se refiere a la transmisión de conocimiento o información por ciertos medios entre estos: técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción por el computador.

- Orientadas al proceso; están diseñadas para transmitir información, desarrollar conciencia de si mismo y de habilidades interpersonales; por medio de la dramatización, el entrenamiento de la sensibilidad y de grupos.

##### 2. En cuanto al tiempo:

Son aplicadas antes del ingreso al trabajo (capacitación de inducción o de integración de la empresa): con esta se busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Se elabora un programa de integración con información referente a: la empresa, su historia, desarrollo y organización, el servicio ofrecido; los derechos y deberes del personal; los términos del contrato de trabajo, las normas y reglamentos internos, etc.

---

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. (1999). Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. 5ª. Edición.

3. En cuanto al lugar de aplicación.

- capacitación en el lugar de trabajo: constituye la forma mas común de transmitir las enseñanzas más necesarias a los empleados, y así aprenden mientras trabajan.

- capacitación fuera del lugar de trabajo: estas son complementarias a la mencionada anteriormente, su ventaja radica en que el personal puede dedicar toda su atención a la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado en las actividades propias del cargo.

Los principales medios para este tipo de capacitación son; las aulas de exposición, películas, diapositivas, videos, métodos de casos, discusión en grupos, debates, etc.

La técnica a utilizar en una capacitación dependerá del propósito que se quiera lograr: si inducir al empleado a nuevos conocimientos o fortalecer los existentes, asimismo se podrá aplicar dentro fuera del lugar del trabajo.

## **f. Métodos de Capacitación**

### **1. Concepto.**

El método es el planteamiento general de la acción de acuerdo con un criterio determinado y teniendo en cuenta, determinados objetivos. Existen métodos destinados a transmitir conocimientos, actitudes o ideales o mejor dicho, los

organizados para conducir hacia los objetivos ya conocidos para quien los transmite y ahora también para quien los recibe.<sup>23</sup>

Para efectos del trabajo y la aplicación al aprendizaje, se conceptualiza al método como el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del participante hacia determinados objetivos, incluyendo en el desde la presentación y elaboración de los contenidos hasta la verificación y competente rectificación del aprendizaje.

## **2. Importancia de los métodos**

Existen diferentes métodos para capacitar el personal de una empresa, siendo ello de mucha importancia, ya que en gran parte el éxito en la asimilación de nuevas e innovadoras técnicas o formas de realizar un trabajo depende de la utilización de uno u otro método, para alcanzar los objetivos de la capacitación, en otras palabras un curso específico de capacitación dependerá de la profundidad de conocimientos requeridos, número de personas que hay que aceptar, nivel de trabajo, antecedentes de quienes lo reciben y otros elementos como el tiempo y gastos involucrados.

Es importante conocer los diferentes métodos de capacitación que existen, porque a través de ellos las empresas pueden llegar a modular la conducta de sus trabajadores hacia un objetivo

---

<sup>23</sup> Manual de formación Pedagógica para facilitadores. Modulo III: Métodos y medios de la enseñanza en la formación Profesional. INSAFORP/GTZ.

predeterminado con base a las necesidades de la organización, sus metas o el individuo mismo. A continuación se describen los métodos de capacitación más conocidos.

### **3. Tipos de Métodos**

#### Directos

Son los que permiten la comunicación personal entre el facilitador y capacitado. Estos son impartidos con métodos de enseñanza sistemáticos y pedagógicos, se realizan trabajando con detalle de los temas o áreas que se impartirán. Admite la participación por medio de preguntas y respuestas de los participantes y el exponente.

#### - Métodos de Aulas o Clases.

Se caracterizan por enseñar en grupo o, a grupos en una forma sistemática, dada por un especialista en materia, que pedagógicamente imparte las nociones del tema a desarrollar.

Existe una comunicación directa, ya que permite preguntas por parte de los participantes y muchas veces se les incita a hacerlas, así como dejando las tareas para motivar a la investigación y profundización del tema.

#### - Cursos Breves

Es la capacitación que se imparte sobre un tema específico dentro de una disciplina en el cual, el facilitador debe conocer

el tema de igual o mejor forma que los participantes; así por ejemplo un curso breve sobre análisis de balances, simplificación del trabajo, etc. La duración de este método de capacitación es muy variable, el tiempo de los cursos breves ordinariamente oscilan entre 8 y 30 horas.

- Inducción sobre el trabajo.

Es utilizado en la preparación de personal de diferentes niveles jerárquicos, sea este de nuevo o antiguo ingreso. En este método existe un capacitador, que explica como se desempeña el trabajo en un determinado puesto, permitiendo descubrir las deficiencias existentes en el alumno, proporcionándole los conocimientos teóricos y/o prácticos que le permitan adaptarse a las exigencias del puesto de trabajo.

-Rotación de Trabajo.

El método de rotación del trabajo es el que se realiza a través de asignaciones relacionadas, que se hacen en puestos del mismo nivel organizacional y durante etapas de tiempos cortos.

Este método consiste en hacer rotar a los empleados por varios puestos, dentro del mismo nivel, con el objeto de que adquieran experiencia en el cargo, y se pueda llenar vacantes con facilidad, de ser necesario.

- Conferencias

Este método es sencillo y útil para impartir conocimientos con instrucción impersonal que implica principalmente la comunicación de ideas, consiste en exposiciones cortas de temas específicos, al finalizar la disertación se amplía a trama de preguntas y respuestas con el objetivo de aclarar dudas que el participante tenga.

- Mesas Redondas

Es una reunión de un reducido grupo de personas en el cual interviene personal de nivel alto y operativo, con el objeto de estudiar problemas prácticos de tipo administrativo. Para el buen desarrollo de este método, es necesario que los participantes tengan la capacidad de exponer sus ideas y aceptar opiniones que conlleven a una solución de consenso.

Indirectos

Son aquellos que adquieren la forma no sistemática, la relación personal entre el capacitador y el capacitado no es necesaria.

Se diferencia de la capacitación directa en que los conocimientos que se imparten llevan como finalidad informar o ampliar un tema de interés del trabajador o público.

Este método de capacitación emplea otros medios para dar a conocer los conocimientos, tales como revistas, boletines y las asociaciones de profesionales, etc.

#### - Publicaciones

Son lecturas que se editan para enseñar una materia determinada a través de libros, revistas, panfletos, boletines, etc. Constituye un medio para ayudar a la capacitación directa.

En algunas empresas grandes, mantienen extensas bibliotecas técnicas y administrativas para su personal. Los ejecutivos son animados a hacer uso máximo de tales instalaciones, para mejorar sus conocimientos y mantenerse al día sobre las últimas prácticas.

#### - Métodos Audiovisuales

Consiste en llevar a cabo proyecciones de películas, imágenes, transparencias y carteles utilizados con el propósito de reforzar un mayor grado de aprendizaje.

#### - Asociaciones

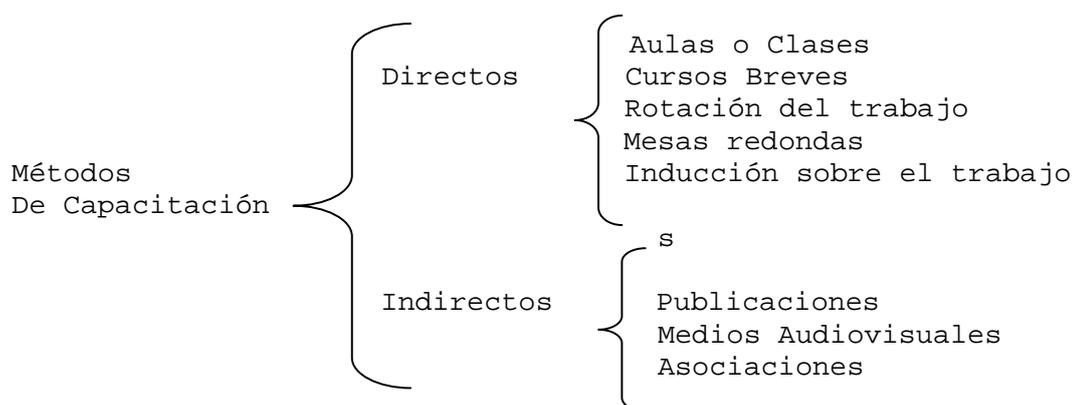
Las membresías en asociaciones profesionales se considera como otro método de capacitación a través de ellas se aprenden continuamente técnicas e ideas nuevas dentro de la rama.

Las publicaciones de las asociaciones y las reuniones sociales informales ayudan a mantener actualizado al empleado, reduciendo así la posibilidad de llegar a la obsolescencia.

Estas organizaciones han extendido considerablemente sus actividades de desarrollo, proporcionando un número de conferencias y seminarios que cubren campos generales y especializados en la profesión.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los diferentes métodos existentes, tanto de los directos como de los indirectos, para facilitar la comprensión de cada uno. Al momento de la elección tomar aquel que llene las necesidades pendientes y que de los cuales se disponga de los recursos necesarios.

### CUADRO SINÓPTICO DE LOS TIPOS DE MÉTODOS



#### 4. Criterios a considerarse al seleccionar un método.

Al seleccionar un método para su utilización en un plan de capacitación, deben considerarse varios factores; entre estos pueden citarse:

- La efectividad respecto al costo
- Contenido deseado del plan de capacitación
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta

- Preferencia y capacidad de las personas que recibirán la capacitación.
- Preferencia y habilidad del capacitador
- Principios de aprendizaje
- Tener claridad en los objetivos de aprendizaje que se persiguen

La utilización de un método particular dependerá de los objetivos de la capacitación en otras palabras un curso específico de capacitación dependerá de la profundidad de conocimientos requeridos número de personas que hay que capacitar nivel de trabajo, antecedentes de quienes la reciben y otros elementos como el tiempo y los gastos involucrados.

#### **g. Etapas del Proceso de capacitación.**

El proceso de capacitación comprende cuatro etapas que se describen a continuación:

##### **1. Inventario de necesidades.**

El cual analiza los siguientes niveles:

- a. A nivel de la Organización: se realiza análisis general en aquellos factores como: misión, objetivos, políticas, etc. lo cual ayuda a establecer los parámetros de la capacitación para responder a las necesidades de la institución.

- b. A nivel del Recurso humano: se verifica si el recurso humano es suficiente para realizar las tareas actuales y futuras de la organización. Se analiza al personal mediante un examen que contenga datos como: edad, nivel de conocimiento, actitud del empleado con relación al trabajo y empresa, nivel de habilidades, índice de ausentismo, descripción del cargo, etc.
- c. A nivel de las operaciones y tareas: permite la preparación de capacitación para cargo por separado con el fin de que el empleado adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

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

## **2. Programación de la capacitación.**

Los elementos principales del programa de capacitación, deben dar respuesta a las preguntas qué, cuándo, dónde y cómo debe enseñarse, además quién debe aprender y quién debe enseñar para así lograr los objetivos que deben plantearse en dicho programa.

## **3. Ejecución de la capacitación.**

Esta depende de la adecuación del programa a las necesidades de la organización, la calidad del material presentado, la cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores, y la calidad de los aprendices.

#### **4. Evaluación.**

Se deben considerar dos aspectos, el primero determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, y el segundo verificar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

#### **2. Plan de Capacitación.**

##### **a. Definición**

"Plan, es el conjunto de actividades, procesos, metas, objetivos, resultados que esperamos conseguir en un periodo determinado"

"Plan de capacitación, la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados<sup>24</sup>.

Se puede concluir que un plan de capacitación es una estructura formal que se basa en necesidades reales con el fin de fortalecer habilidades, conocimientos y aptitudes del empleado.

---

<sup>24</sup> Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la formación de los responsables de la capacitación. INSAFORP. El Salvador. 2000. Pág. 57

### **b. Importancia de un Plan de Capacitación.**

Un plan de capacitación permite a las autoridades de cualquier empresa que puedan capacitar a sus empleados para que se desarrollen eficazmente en sus labores y así puedan brindar un mejor servicio al cliente. La programación de los temas a desarrollar, el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos; incluyendo el tiempo de duración de las actividades y los responsables, contribuye a que las capacitaciones se realicen eficientemente y que los resultados obtenidos sean los esperados.

### **c. Objetivos**

General.

Incrementar niveles de eficiencia del personal debidamente capacitado en sus respectivos campos de especialización permitiéndole aumentar sus posibilidades de promoción o traslado de puestos a fin de proporcionar a la municipalidad los beneficios respectivos, así como el mejoramiento de los servicios que prestan a la comunidad.

Específicos.

- Detectar las necesidades de capacitación del personal.
- Establecer programas con el propósito de solucionar las necesidades de conocimientos con respecto a su puesto de trabajo, para corregir deficiencias en desenvolvimiento de las actividades que desempeña.

- Evaluar los resultados de los programas de capacitación y desarrollo
- Dar seguimiento al proceso de capacitación, para determinar si se efectuaron cambios y para poder tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias

#### **d. Características.**

Toda actividad administrativa que se pretende realizar contiene una variedad de cualidades que la identifican y tipifican hacia su respectiva calificación, según el rango que adapte para medir sus contenidos, de esta forma un plan de capacitación esta sujeto a las siguientes características:

##### **Realista.**

Se refiere a que la capacitación tenga base real, con criterio racional y aplicación práctica a las necesidades de la Institución y que identifique la existencia de un problema de formación que se intente solucionar, para que no se incida en un mal uso de los recursos económicos.

##### **Sistemático y Formal.**

Los planes de capacitación que se implanten además de tener una causa real, su formulación e implementación debe realizarse contemplando un ordenamiento lógico y técnico que posea por supuesto los objetivos a alcanzar, adicionándole a estos las normas que regirán su funcionamiento.

**Flexible y dinámico.**

Cualquiera que sea el programa de capacitación planeado, este debe ser concebido y ejecutado en concordancia a sus necesidades y objetivos y con la característica de flexibilidad y dinamismo, puesto que ningún programa que se realice es tan bien elaborado que no requiera cambios, modificaciones y mejoras porque las condiciones al momento de su elaboración, a veces no son las mismas en el momento de la implantación, no olvidemos que las circunstancias no son fijas o estáticas, sino mas bien cambiantes y dinámicas.

**Motivante.**

Una variable importante que facilita e influye en la eficacia del aprendizaje es la motivación; es evidente que los objetivos de la capacitación a través del aprendizaje, pueden ser mejor aprovechados si el trabajador esta motivado, es decir, si tiene deseos de participar, es fácil comprender el hecho de que con el incremento de la motivación crece también el nivel de rendimiento del empleado.

**Integral.**

La capacitación según Alfonso Silieco<sup>25</sup>.

Es un medio formidable para encauzar al personal hacia una autentica integración en la empresa, esto solo es posible si la educación que se imparte es integral, pues solo así ubicará y

---

<sup>25</sup> Silieco Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa Wiley. 1ª. Edición 1973.

desarrollará al empleado, según sea su nivel y área de trabajo como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

#### **Continuidad.**

Si entendemos que la capacitación, como lo indica Aldo Canoci<sup>26</sup> Es toda una serie de experiencias y actividades que permiten a la persona interesada en convertir determinadas aptitudes en capacidad concreta de ponerla en práctica, entonces es algo que interesa al personal en cualquier momento de sus vidas, aun fuera del ambiente de trabajo. Así la capacitación tiene una característica básica. Es un proceso continuo que no tiene periodos de interrupción, ya que como hemos dicho, cualquier actividad contribuye a completarla.

#### **Seguimiento.**

Para que el efecto que trae consigo la capacitación al personal pueda minimizarse es necesario no simplemente proporcionar un mayor grado de conocimientos al personal, para que incremente su potencialidad como trabajador, sino también implementar los mecanismos adecuados de comprobación para saber si se ha alcanzado el resultado planeado, por medio de un efectivo seguimiento de cada actividad de capacitación que se realice.

---

<sup>26</sup> Canoci Aldo, Adiestramiento y formación de Personal, Editorial Oculca, 1ª. Edición, Bilbao España.

#### **e. Contenido del Plan.**

De acuerdo a la evaluación de necesidades y de los objetivos de aprendizaje se constituye el contenido del plan, en el puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas de suministrar conocimientos necesarios o de influencias en las actitudes; el plan debe satisfacer las necesidades de la Alcaldía y de los participantes.

Cuando los participantes no perciben el plan de capacitación como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje se alejara mucho del nivel óptimo.

Los elementos que integran un plan de capacitación se presentan a continuación:

#### **Establecimiento de metas:**

Las metas se fijan de acuerdo a las necesidades detectadas y se describen en forma cuantitativa, de manera que pueda ser medible al final de la capacitación.

#### **Definición de los objetivos de aprendizaje:**

Los objetivos se establecen en función de las necesidades de capacitación detectadas y se describen de modo que se identifique donde estamos y hacia donde debemos llegar con la capacitación.

**Formación del grupo de destinatarios para cada objetivo de aprendizaje:**

Se refiere a las personas que requieren de la capacitación para mejorar conocimientos, habilidades, actitudes o actualización.

En el desarrollo de un plan de capacitación, los participantes de dicho evento tienen obligaciones, se mencionan a continuación alguna de ellas:

- Asistir con puntualidad al desarrollo de cada uno de los cursos contenidos en el programa.
- Colaborar con el desarrollo y participar activamente en aquellos que así lo exijan.
- Identificar el verdadero valor del programa, entendiendo la orientación que se pretende con su otorgamiento para responder al porque del desempeño de sus tareas.
- Los planes pueden estar planificados, pero pueden fallar si la actitud de los empleados es negativa, sino tienen motivación y confianza.

**Definir el tipo de acción de capacitación:**

La decisión de establecer determinado plan debe depender de los objetivos de aprendizaje que se necesita impartir a los empleados. El plan que se determine debe ser la solución de los problemas que dieron origen a la necesidad diagnosticada.

**Selección de la estrategia de capacitación:**

La estrategia indicará la forma con la que se pretende llevar a cabo el evento. Esta forma puede ser de capacitación "Dentro" o "Fuera" del puesto de trabajo. La selección será en función del objetivo de aprendizaje, el número de participantes y los recursos con que cuenta la unidad administrativa y las políticas de capacitación establecidas.

**Determinación de los recursos para eventos de capacitación:**

Esto debe hacerse en base a los objetivos, naturaleza y duración de cada capacitación, realizando una selección adecuada entre el recurso humano, material, audiovisual etc.

El recurso humano lo constituye el personal organizativo, docentes y/o expositores; el material comprende la logística que es necesaria para la ejecución de cada evento; el equipo audiovisual como retroproyector, Cañón, televisión, VHS, DVD, que darán apoyo al desarrollo de los eventos, y los locales que son los lugares donde se llevaran a cabo las capacitaciones.

**Definición de fecha, horario y duración de la capacitación:**

Se deberá establecer la época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o más propio y la duración en función a los contenidos y dificultad para alcanzar el objetivo.

Algunas de las actividades que deben definirse para llevar a cabo la capacitación, son las siguientes:

- Elaborar o seleccionar cursos
- Seleccionar material para instructores y participantes
- Seleccionar el capacitador o instructor
- Adquirir recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias.
- Habilitar aulas
- Responsabilidad de los encargados de la capacitación:

**Estimación del costo del plan:**

Se contabilizarán todos los costos en que se incurra como efecto de la implementación del plan de capacitación, con el fin de optimizar los recursos financieros para la formación profesional del personal de la empresa.

**Estimación del beneficio del plan de capacitación:**

La estimación del beneficio del plan se realiza en función del aporte a los objetivos de la empresa y de los trabajadores, metas alcanzadas y recursos utilizados en forma racional. La eficiencia del plan de capacitación se medirá con la consecución de los objetivos planteados a bajo costo de la ejecución.

### **3. Servicio al Cliente.**

#### **A. Definición**

"Servicio al cliente es una filosofía que va más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente"<sup>27</sup>

El servicio al cliente constituye un medio para las empresas para identificar y centrar su atención en los servicios que los clientes desean y necesitan. Siendo el personal el elemento responsable para que el cliente reciba un buen servicio.

#### **Calidad en el Servicio al Cliente.**

**JOSEPH M. JURAN** Juran habla de la "Gestión de la Calidad para Toda la Empresa" (GCTE). Esta se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa.

Las etapas que Juran propone son las siguientes:

1. Crear un comité de calidad.
2. Formular políticas de calidad.
3. Establecer objetivos estratégicos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
4. Planificar para cumplir los objetivos.
5. Proveer los recursos necesarios.
6. Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos
7. Establecer auditorías de calidad.
8. Desarrollar un paquete normalizado de informes.

---

<sup>27</sup>[www.servicioalcliente.com](http://www.servicioalcliente.com)

**W. EDWARD DEMING**

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo. La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

- 1.- Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.
- 2.- Adoptar una nueva filosofía.
- 3.- Dejar de confiar en la inspección masiva.
- 4.- Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.
- 5.- Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
- 6.- Instituir la capacitación.

- 7.- Instituir el liderazgo.
- 8.- Eliminar el temor.
- 9.- Derribar las barreras que hay entre las tareas.
- 10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas.
- 12.- Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.
- 13.- Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.
- 14.- Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

**El Círculo de Calidad de Deming**, consiste en 4 etapas:

- 1.- **PLANEAR**. En esta etapa primero se definen los planes, y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que son necesario mejorarlas definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida.

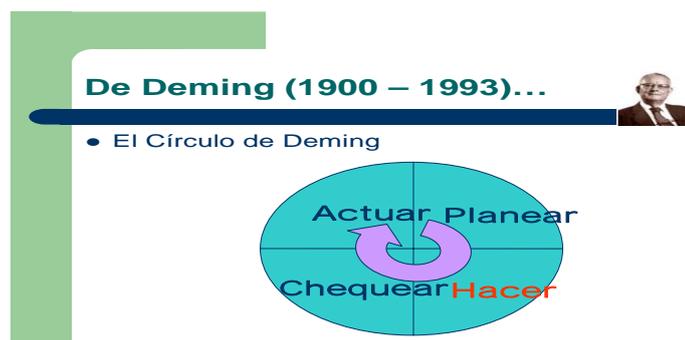
Después se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto. Y por último se establece un plan de trabajo en el que probaremos la teoría de solución.

2.- **HACER.** En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se este llevando a cabo según lo planeado. Para poder llevar a cabo el control, existen varios métodos como la gráfica de Gantt en la que podemos medir las tareas y el tiempo.

3.- **CHEQUEAR.** En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, por que lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. El mejor de los ejemplos puede ser un deportista que entrena para calificar a las olimpiadas, a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y aquí es cuando puede verificar si en verdad esta logrando aumentar su rendimiento.

4.- **ACTUAR.** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. Por que si al verificar los resultados, se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.



#### **KAORU ISHIKAWA**

El Control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa de todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados.

**Diagrama de Causa y Efecto,**

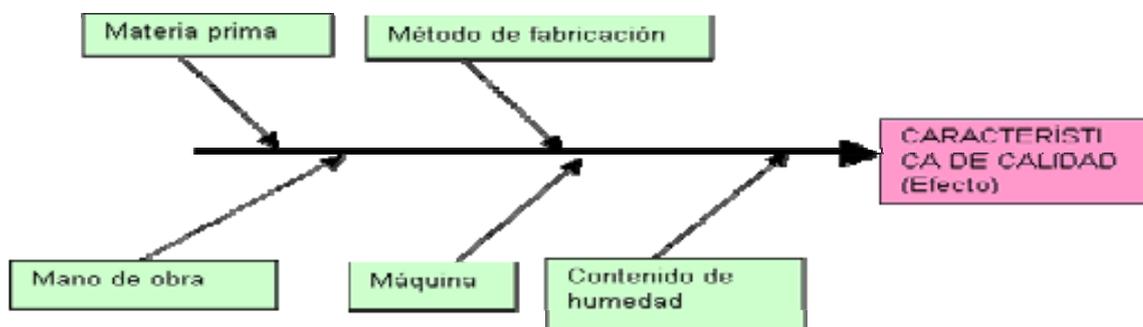
Este fue desarrollado para identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Nos permite, en una fase de análisis, resumir gráficamente todas las relaciones entre las causas y efectos de un proceso.

**Construcción del diagrama de Causa y Efecto**

1) Definir el problema o la característica de calidad que se va a analizar y escribirla en el lado derecho de una flecha gruesa que representa el proceso en consideración.

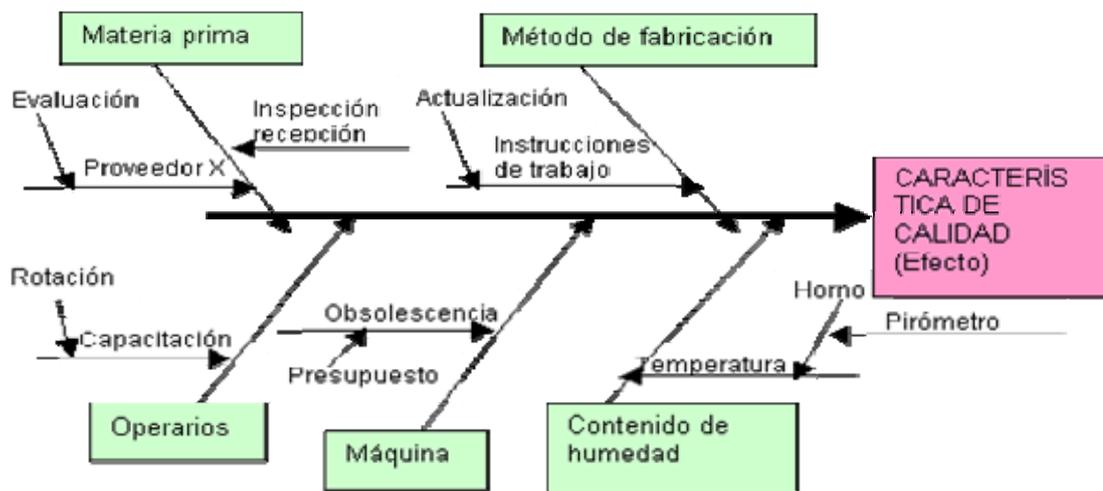
2) Elegir categorías generales para agrupar las causas principales. Dependiendo del tipo de problema que se analice se definirán las categorías más convenientes. Ejemplos de categorías son Materia prima, Personal, Máquinas y equipos, Procedimientos de trabajo, Métodos de medición, Condiciones ambientales, etc. Tener presente para esto las 5 M: Materiales, Mano de obra, Máquinas, Métodos y Medidas que intervienen en los casos en que analicemos procesos de fabricación.

Escribir las categorías seleccionadas en el extremo de flechas inclinadas que se unen a la del proceso principal. Puede seguirse el orden en que avanza el proceso de derecha a izquierda.



3) Comenzar a desglosar las causas principales en secundarias, terciarias, etc. y anotarlas en flechas de acuerdo a la categoría a la que pertenecen.

Este paso es el punto central de la construcción del diagrama. A fin de realizar la expansión recurrente de las causas utilizamos repetidamente la pregunta ¿Por qué? y su respuesta, (Ejemplo: ¿Porqué el contenido de humedad no es adecuado?. Porque la temperatura no es correcta. ¿Por qué la temperatura no es correcta?. Se continúa este proceso hasta que eventualmente se encuentra una causa sobre la que se puede actuar. Asimismo para desplegar las ramas encontrando las causas se puede utilizar la técnica de la Tormenta de Ideas (Brainstorming), permitiendo la participación de la mayor cantidad de personas posibles, todos deberán poder expresar sus ideas con libertad a medida que se construye el diagrama.



4) Analizar el diagrama y sacar conclusiones: Tener siempre presente que esta herramienta tiene en cuenta causas potenciales o teóricas las cuales deberán ser comprobadas en la práctica mediante la medición y toma de datos, las que permitirán llegar a conclusiones sólidas sobre las causas que realmente influyen sobre el problema. Para esta fase es de gran utilidad complementar el uso del Diagrama de Causa y Efecto con el Diagrama de Pareto (Ver Herramienta Básica para la mejora de la Calidad: el Diagrama de Pareto), que nos ayudará a decidir sobre qué causas tomaremos acciones.

#### PHILIP CROSBY

Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

- Proveedor e insumos que él proporciona.
- Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
- Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

Para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La calidad, definida como "cumplir los requisitos", es uno de los principios propuestos.

Otro principio establece que "el sistema de la calidad es la prevención, y no la corrección".

Crosby defiende que: "El estándar de la realización es cero defectos".

El último principio es: "La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

### **B. Importancia**

En las últimas décadas se han dado muchos cambios financieros, mercadológicos, tecnológicos, así también cambios en los gustos y preferencias de los clientes, hoy el cliente exige calidad, buen servicio, y precios de acuerdo al producto o servicio que recibe.

Por todos estos cambios y sabiendo que los clientes son lo más importante y la base de supervivencia para toda empresa; es

necesario ofrecer un buen servicio al cliente y de esta manera se logrará cubrir sus necesidades y lo que él espera recibir. También hay que tomar en cuenta que el personal es indispensable para dar un buen servicio, ya que el servicio al cliente es "gente trabajando para la gente", es por ello que el personal debe estar consciente de lo importante que es el cliente para la empresa, así también constituye un medio para que los administradores identifiquen y centren su atención en los servicios que los clientes desean y necesitan.

#### **C. Objetivos del Servicio al Cliente.**

- Satisfacer las necesidades que el cliente tiene de un producto o servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la empresa, esto significa que si el cliente es bien atendido, éste se quedará con deseos de regresar.
- Diferenciarse con la competencia, dando un buen servicio al cliente.
- Dar una atención rápida, idónea y sin error, esto funciona como fidelizador del cliente a la institución.

#### **D. Características del servicio**

##### **1. Intangible.**

Los servicios son intangibles, no se pueden ver, probarse, sentirse, oírse u olerse, antes de ser adquiridos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. La intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios.

##### **2. Inseparables.**

Los servicios primero se venden después se producen y al mismo tiempo se consumen, o sea que el proceso del servicio es simultáneo. El personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras que éste hace uso del servicio. Por eso son inseparables de quienes los proporcionan, lo contrario de un producto que se produce en un lugar, se vende en otro y es consumido por el cliente en otro lugar.

##### **3. Heterogéneos.**

Con frecuencia es difícil lograr estandarizar la producción de los servicios, debido a que cada "unidad" es diferente. La prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además no es fácil asegurar un mismo nivel de

producción desde el punto de vista de la calidad. Así mismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. El cliente participa en el proceso de producción del servicio.

#### **4. Perecederos.**

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda variante puede agravar las características de perecibilidad, las decisiones claves se de deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicio, además hay que prestar atención a las épocas de bajo niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

#### **5. Propiedad.**

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. En un servicio el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

#### **4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre el quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

¿Cómo se identifican los elementos del análisis?

Hay que mencionar, que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si beneficia o perjudica, se debe tener en cuenta que existe una Misión, una Visión (aunque sea propuesta) y ciertos objetivos ya dados que deben cubrir como institución de nivel superior y que en el momento de análisis se debe de dar ese sentido de temporalidad (es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable).

**Fortalezas.**

Se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus empleados, de la ocupación de los mejores empleos o la contribución de los mismos en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología, aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución.

Se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área.

**Oportunidades.**

Se generan en un ambiente externo, donde la empresa no tiene un control directo de las variables, sin embargo, son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor administrativa.

La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

#### **Debilidades.**

Son de carácter interno, la principal característica de estas es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos de la empresa.

#### **Amenazas.**

Se generan en el ambiente externo, estas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las

oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

El que una amenaza sea la más importante para un área, no quiere decir que lo sea para el resto de ellas, todo debe evaluarse en función de lo que quiere lograrse en el futuro.

Las amenazas dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta, pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis. Asimismo, podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones.

Como se puede apreciar hay que determinar claramente cual es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

## **CAPÍTULO II**

### **Diagnóstico de las necesidades de Capacitación del Personal de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango.**

Este capítulo describe la Investigación de Campo realizada en la Alcaldía municipal de Soyapango, específicamente en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro tributario con el objeto de determinar las necesidades de capacitación que posee el personal sobre conocimientos administrativos y financieros.

El cual Contiene aspectos metodológicos con las explicaciones necesarias y los instrumentos que se han utilizado para el desarrollo de la investigación; además, incluye el diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En la actualidad las empresas tanto privadas como públicas requieren que su personal este capacitado, por lo cual es necesario que los empleados con que cuenta la Alcaldía estén en constante aprendizaje para que puedan realizar sus funciones de tal forma que les permita lograr los objetivos de la institución.

Es por ello que se considera de mucha importancia identificar las necesidades de capacitación que posee el personal de los departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario con el fin de fortalecer aquellos vacíos que tienen en cuanto a conocimientos se refiere, permitiendo que desarrollen al máximo las habilidades con que cuentan, desempeñando sus labores de manera oportuna y brindando a la comunidad un servicio con eficiencia y efectividad.

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

Los objetivos que se persiguen con la investigación son los siguientes:

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

Desarrollar una investigación que determine las necesidades de capacitación del personal de los departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía municipal de Soyapango, con el fin de elaborar el diagnóstico que permita el diseño de un plan de capacitación.

##### **. Objetivos Específicos:**

- Obtener información para conocer si la Alcaldía tiene planes de capacitación en los departamentos en estudio.
- Conocer las áreas en la que los empleados han recibido capacitación

- Elaborar un diagnóstico descriptivo que permita identificar las necesidades de capacitación sobre las funciones administrativas y financieras.

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

### **1. Método.**

En la investigación se utilizó el método científico, pues permitió realizar un estudio sistemático y objetivo de la realidad. Este Método permitió el uso del análisis y la síntesis de la información recopilada. Se analizaron los resultados obtenidos en la investigación, en los cuales se identificaron las áreas deficientes de conocimientos del personal, para luego integrar estos elementos, características y fenómenos encontrados, para lograr una fácil interpretación y poder así formular el diagnóstico de la situación actual.

### **2. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación que se utilizó fue de tipo descriptiva, pues permitió identificar las características del personal, identificando así las necesidades de capacitación presentes en los empleados de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario.

### **3. Recopilación de la información.**

La información que se recolectó, tuvo su origen en dos fuentes, clasificadas como primarias y secundarias, las cuales se complementaron con el objetivo de lograr una buena investigación.

#### **a. Fuentes Primarias.**

En la investigación de campo, se han utilizado los siguientes instrumentos: entrevista, censo, encuesta; así como la técnica de la Observación Directa, ya que se consideraron la más adecuada y de mejor aplicación.

1. Entrevista. Se realizaron entrevistas a los Jefes de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario, así como al gerente general de la Alcaldía Municipal de Soyapango, quienes proporcionaron valiosa información acerca de las necesidades de capacitación en el personal de dichos departamentos, y otros aspectos importantes para la investigación. Estas entrevistas, fueron efectuadas con el objetivo de comparar esta información, con la que se obtuvo de los empleados.
2. La Encuesta. Después de haber pasado el censo, se procedió a corregir aquellas preguntas que no proporcionaban la información requerida para el estudio, dando como resultado final, un cuestionario estructurado con 18

preguntas. Con este instrumento, se lograron obtener datos relacionados con las necesidades de capacitación existentes en los empleados.

3. Observación Directa. Se utilizó la observación directa, a efecto de corroborar, la información obtenida del cuestionario y la proporcionada en las entrevistas, con el fin de realizar un análisis más preciso de los datos, y lograr mejores resultados en la investigación.

#### **b. Fuentes Secundarias.**

Las Fuentes secundarias utilizadas en la investigación fueron: libros de texto, trabajos de graduación y artículos vía Internet, los cuales contribuyeron a la realización del estudio de campo.

#### **4. Prueba Piloto.**

Se realizó una prueba piloto, a un 25% de la muestra total, con la finalidad de saber si las preguntas contenidas, estaban bien estructuradas y eran entendidas por el personal.

#### **5. Determinación del Universo y la Muestra.**

Para llevar a cabo la investigación de campo, el universo y muestra se determinó de la siguiente manera:

**a. El Universo.**

El universo estuvo integrado por los empleados de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario, que en su totalidad fueron 45 empleados, sin incluir a los jefes de cada departamento, ya que estos fueron entrevistados, al igual que al Gerente General de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**b. La Muestra.**

Para determinar la muestra, no hubo necesidad de utilizar fórmulas estadísticas, debido a que el universo era cuantificable, y se procedió a tomarlo en su totalidad, por lo tanto se aplicó un censo.

**c. Distribución de la Muestra.**

Los 45 empleados, quedan distribuidos de la siguiente manera:

No.	Departamentos	No. de empleados
1	Cuentas Corrientes	24
2	Registro Tributario	21
TOTAL		45

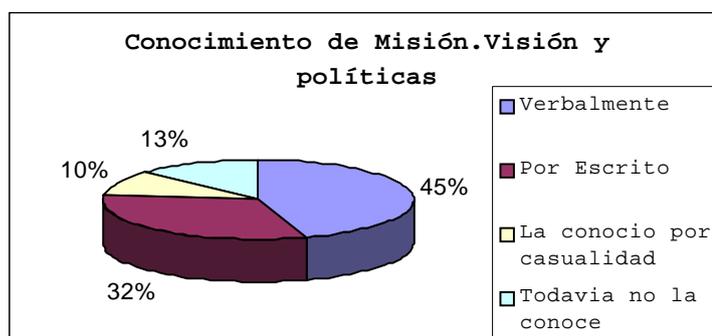
**6. Presentación y Análisis de datos.**

La información obtenida en la Investigación de Campo, se colocó en cuadros tabulares simples, conteniendo la respectiva frecuencia absoluta y porcentual; seguidamente, se reflejaron los datos a través de gráficos de pastel; así mismo, con el objetivo de lograr una mejor interpretación de los resultados, y se elaboraron los comentarios.

1.- ¿De qué manera le han dado a conocer la Misión, Visión y Políticas de la Alcaldía?

**OBJETIVO:** Determinar si de alguna manera, el empleado es informado de la Misión, Visión y Políticas de la Alcaldía.

Respuesta	Frecuencia	%
Verbalmente	20	45
Por escrito	14	32
La conoció por casualidad	5	10
Todavía no las conoce	6	13
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

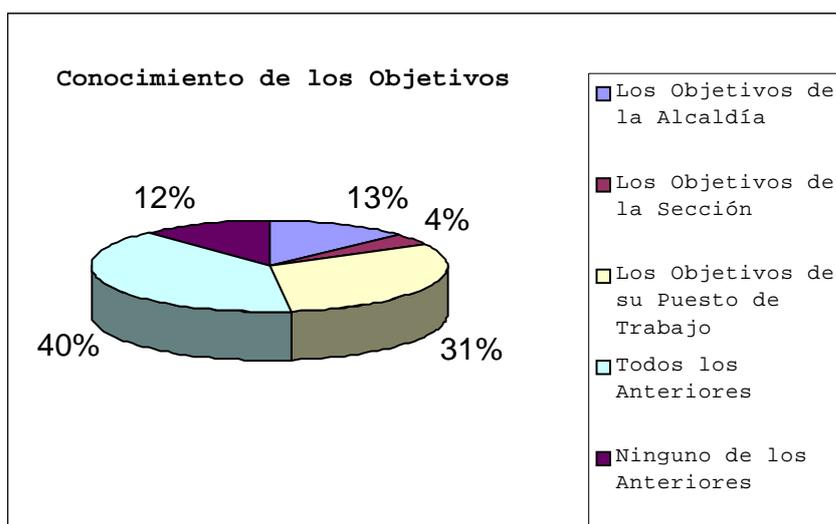


**COMENTARIO:** Del total de empleados encuestados, a un 45% se le ha dado a conocer la Misión, Visión y Políticas de la Alcaldía de manera verbal; a un 32% se le han dado a conocer de forma escrita, un 13% manifestó haberla conocido por casualidad y el resto aún no la conoce. Esto indica que la mayor parte del personal, se encuentra plenamente identificado con el deber ser de la Alcaldía y la Visión que esta persigue, incluyendo sus Políticas.

2.- ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer, ya sea verbalmente o por escrito?

**OBJETIVO:** Determinar cuáles objetivos, que pretende lograr la institución, son del conocimiento del empleado.

Respuesta	Frecuencia	%
Los objetivos de la Alcaldía	6	13
Los objetivos de su sección	2	4
Los objetivos de su puesto de trabajo	14	31
Todos los anteriores	18	40
Ninguno de los anteriores	5	12
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

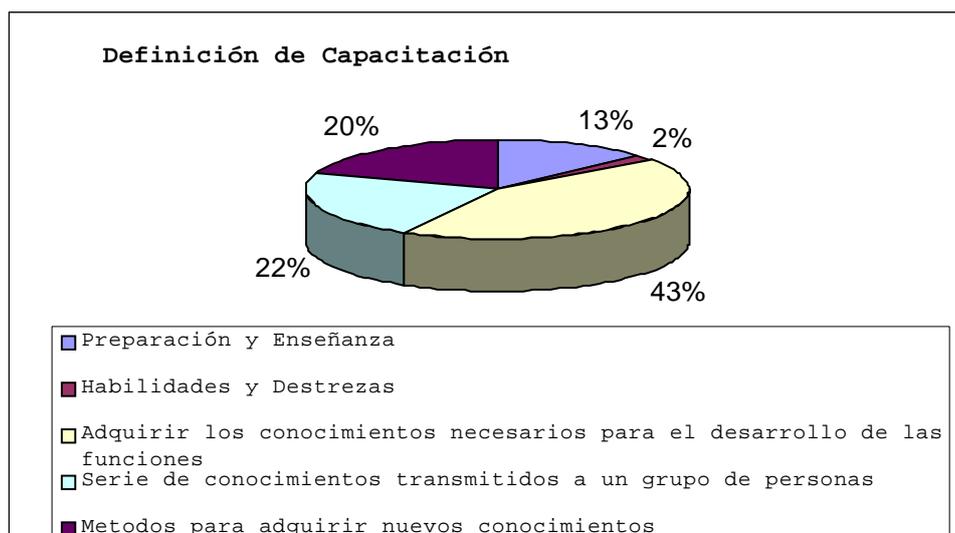


**COMENTARIO:** Al indagar respecto a cuáles objetivos conocen los empleados, un 40% manifestó conocer los de la Alcaldía, la sección y su puesto de trabajo; mientras que un 12% dijo no conocerlos; el resto de empleados conoce al menos uno de los objetivos antes mencionados. Lo que implica que la mayor parte del personal, realiza sus funciones encaminadas al cumplimiento de objetivos.

3.- ¿Qué entiende por capacitación?

**OBJETIVO:** Conocer la definición que tienen los empleados de lo que es capacitación.

Respuesta	Frecuencia	%
a)Preparación y enseñanza	6	13
b)Habilidades y destrezas	1	2
c)Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones	19	43
d)Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas	10	22
e)Métodos para adquirir nuevos conocimientos	9	20
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

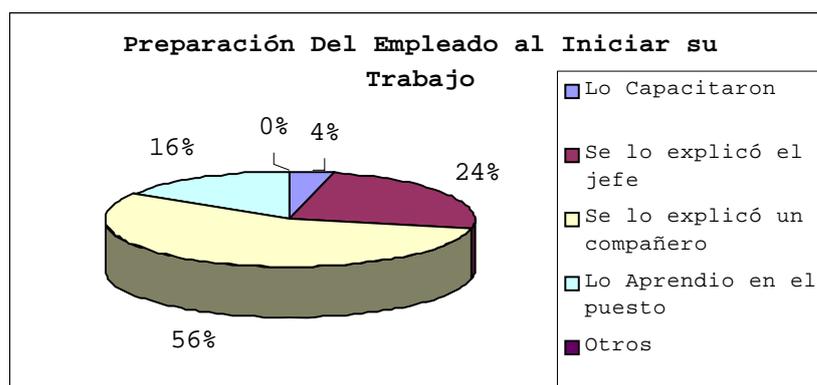


**COMENTARIO:** Con respecto a lo que el empleado entiende por capacitación, un 43% considera que es adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones; un 22%, que son una serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas y un 2% manifestó que son las habilidades y destrezas. Por lo que la mayoría de los empleados, entiende el término de capacitación.

4.-Cuando ingresó a la Alcaldía o cuando pasó a tomar un nuevo puesto ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

**OBJETIVO:** Identificar de qué forma se prepara el empleado cuando ingresa a trabajar a la Alcaldía o cuando ocupa un nuevo puesto.

Respuesta	Frecuencia	%
Lo capacitaron	2	4
Se lo explicó el jefe	11	24
Se lo explicó un compañero de trabajo	25	56
Lo aprendió en el puesto	7	16
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>



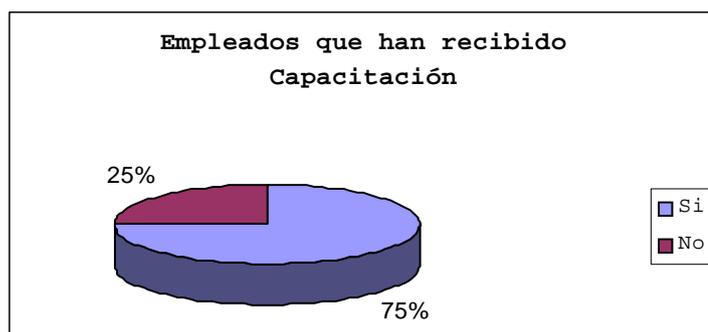
**COMENTARIO:** De los empleados encuestados, el 56% manifestó que las funciones requeridas en su puesto, fueron explicadas por un compañero de trabajo y el 4% dijo que lo capacitaron.

Se puede observar que dentro de la Alcaldía, no existe un proceso de entrenamiento para el empleado antes de ocupar su puesto de trabajo.

5.-Durante su tiempo de trabajo ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la Alcaldía?

**OBJETIVO:** Establecer si el personal de Cuentas Corrientes y Registro Tributario, ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía.

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	34	75
No	11	25
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>



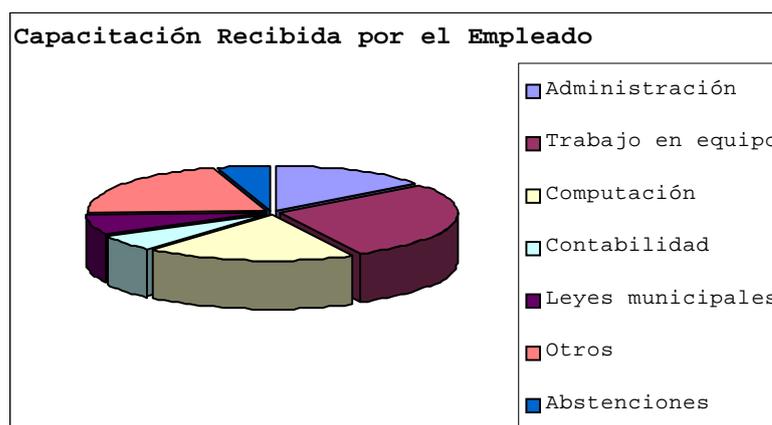
**COMENTARIO:** De los 45 empleados encuestados, el 75% ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía, y un 25% no las ha recibido.

Lo anterior significa que en la Alcaldía se interesan por el desarrollo profesional de sus empleados.

6.- ¿En cuáles de las siguientes áreas ha recibido usted capacitación?

**OBJETIVO:** Definir las áreas en las que los empleados han recibido capacitación.

Respuesta	Frecuencia	%
Administración	10	22
Trabajo en equipo	19	42
Computación	13	29
Contabilidad	4	9
Leyes Municipales	5	11
Otros	14	31
Abstenciones	3	7



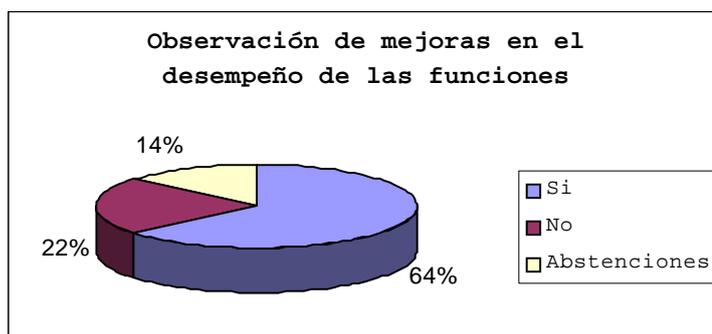
**COMENTARIO:** Del total de encuestados, el 42% de ellos dijo haber recibido capacitación sobre trabajo en equipo, a un 29% le han sido impartidos cursos sobre computación y un 22% han sido capacitados sobre administración.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se puede decir que una parte de ellos no conocen sobre Leyes Municipales y no han sido reforzados sus conocimientos contables.

7.-Después de recibir capacitación ¿Ha visto mejoras en el desempeño de sus funciones?

**OBJETIVO:** Determinar si las capacitaciones proporcionan mejoras en el desempeño laboral de los empleados, después de asistir a ellas.

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	29	64
No	10	22
Abstenciones	6	14
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

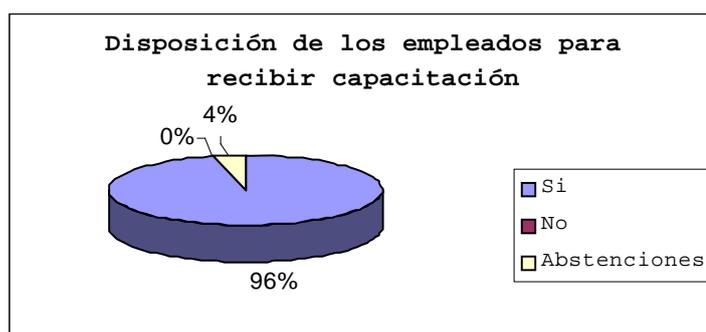


**COMENTARIO:** Del total de empleados, un 64% opina que después de haber sido capacitados, ha mejorado su desempeño en el puesto de trabajo y un 22% de ellos respondió que no ha obtenido mejoras. Por lo que la mayoría de considera que las capacitaciones le han proporcionado mejoras para el desempeño de las labores dentro de la alcaldía

8.- ¿Considera usted que necesita recibir otros cursos de capacitación para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

**OBJETIVO:** Conocer si existe disposición en los empleados para recibir cursos de capacitación.

Respuestas	Frecuencia	%
Si	43	96
No	0	0
Abstenciones	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

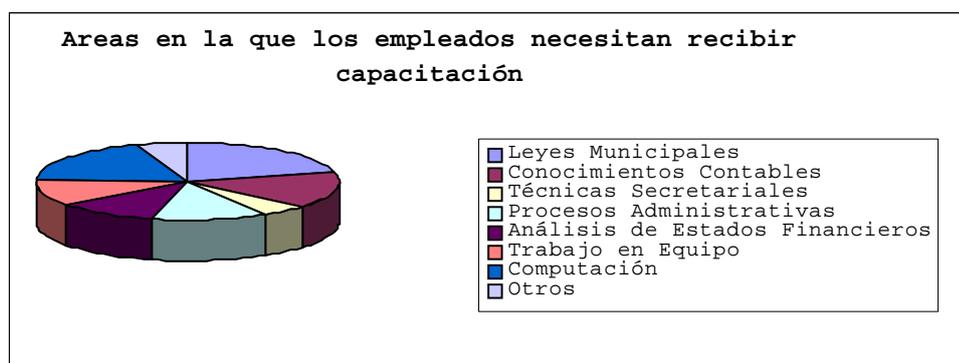


**COMENTARIO:** El 96% de los empleados encuestados, afirman que necesitan y están dispuestos a recibir capacitación, y sólo un 4%, no respondió a ninguna de las opciones; por lo que se concluye que la mayoría están dispuestos a adquirir nuevos conocimientos que permitan un desarrollo eficiente en el puesto de trabajo.

9.- ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo?

**OBJETIVO:** Determinar las áreas en la que los empleados consideran que necesitan capacitación para desarrollar un trabajo eficiente.

Respuestas	Frecuencia	%
Leyes Municipales	25	56
Conocimientos Contables	18	40
Técnicas Secretariales	6	13
Procesos Administrativas	15	33
Análisis de Estados Financieros	13	29
Trabajo en Equipo	13	29
Computación	22	49
Otros	7	15

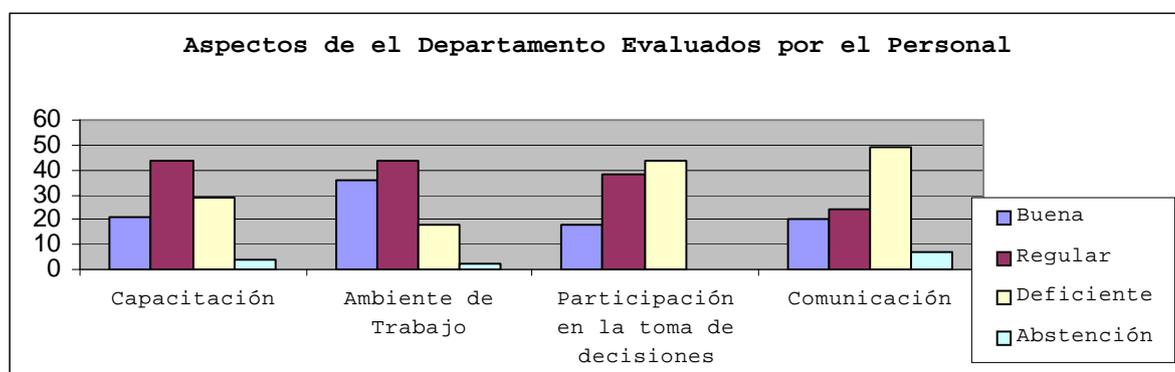


**COMENTARIO:** Entre las áreas de capacitación que han obtenido mayor porcentaje se pueden mencionar: Leyes Municipales, con 56%, computación con 49% y conocimientos contables con 40%, Con un menor porcentaje, Técnicas Secretariales, con 13%. Lo que indica que los empleados consideran necesario incrementar sus conocimientos sobre Leyes Municipales, Computación y Contabilidad.

10.- ¿Cómo valora usted, los siguientes aspectos en su departamento?

**OBJETIVO:** Conocer la opinión del empleado con relación a los aspectos fundamentales en la administración de personal, dentro del departamento.

Respuestas	Capacitación		Ambiente de trabajo		Participación en la toma de decisiones		Comunicación	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Buena	10	21	16	36	8	18	9	20
Regular	20	44	20	44	17	38	11	24
Deficiente	13	29	8	18	20	44	22	49
Abstención	2	4	1	2	0	0	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>



**COMENTARIO:** Al pedir a los empleados que evaluaron los aspectos que están relacionados con la función de personal, que el ambiente de trabajo es considerado bueno con un 36%, y un 44% consideró que la capacitación es regular. Pero 49% consideró que la comunicación era deficiente, al igual que la participación en la toma de decisiones con un 44%. Lo que implica que los aspectos a mejorar en el departamento deben ser: la comunicación, la toma de decisiones y la capacitación.

11. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

**OBJETIVO:** Identificar si el empleado al ejecutar sus labores siente que aplica sus habilidades y conocimientos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	39	87
No	5	11
Abstención	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

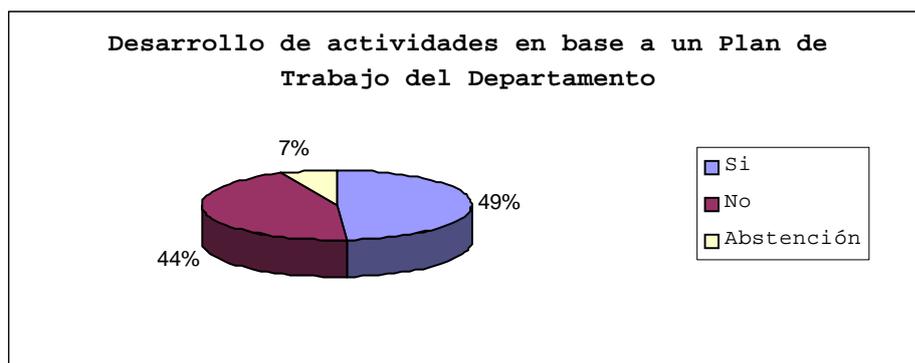


**COMENTARIO:** El 87% de los empleados encuestados comentaron que sí aplican sus conocimientos y habilidades al momento de realizar las funciones del puesto de trabajo, un 11% expresó lo contrario y un 2% se abstuvo de contestar la pregunta. Por lo que se concluye que la mayor parte del personal se siente satisfecho en el desarrollo de sus labores, ya que aplican las habilidades y conocimientos que poseen.

12. Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo del Departamento al que pertenece

**OBJETIVO:** Investigar si el personal realiza sus actividades en base a un plan de trabajo del Departamento al que pertenece

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	22	49
No	20	44
Abstención	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

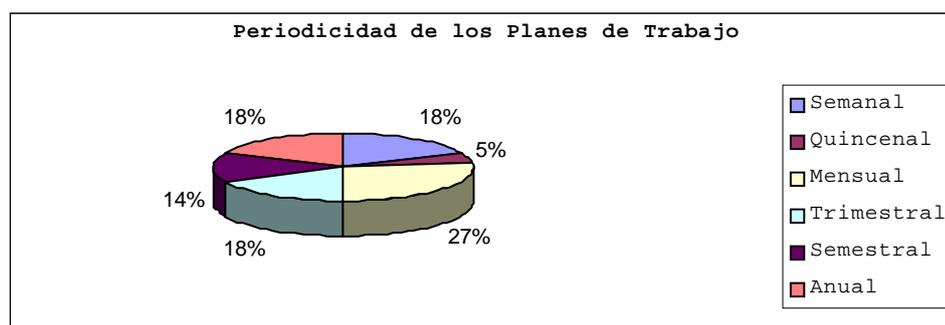


**COMENTARIO:** Del personal encuestado el 49% expresó que sí efectúan sus actividades en base a un plan de trabajo del departamento al que pertenecen; un 44% dijo lo contrario y un 7% no contestó la interrogante. Lo anterior indica que un número significativo de empleados no realiza sus funciones en base a un plan de trabajo, lo que dificulta desempeñar las labores de trabajo de manera eficiente.

13. Si su respuesta anterior es afirmativa. Especifique la periodicidad de cada plan de trabajo.

**OBJETIVO:** Indagar la periodicidad con que se efectúan planes de trabajo, dentro del departamento.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Semanal	4	18
Quincenal	1	5
Mensual	6	27
Trimestral	4	18
Semestral	3	14
Anual	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



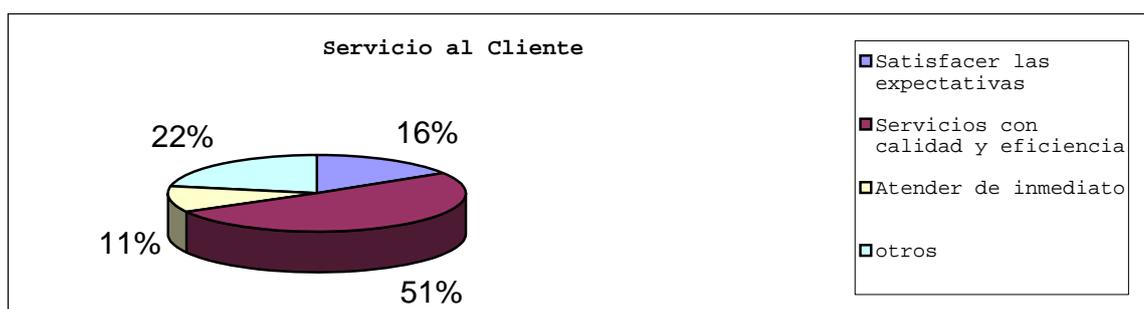
**COMENTARIO:** Del total de empleados encuestados que respondieron ejecutar sus actividades con un plan de trabajo un 27% lo realiza de manera mensual, mientras que un 18% confirmó que los planes de trabajo en el departamento se desarrollan en forma semanal, trimestral con el mismo porcentaje y anual con otro 18%.

A partir de ello se concluye que dentro los departamentos no existe uniformidad en las respuestas de los empleados, por lo que se determina que no se efectúan planes de trabajo.

14. ¿Qué entiende por Servicio al Cliente?

**OBJETIVO:** Conocer de que manera el empleado define el Servicio al Cliente.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Satisfacer las Expectativas	7	16
Servicios de Calidad y eficiencia	23	51
Atender de inmediato	5	11
Otros	10	22
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

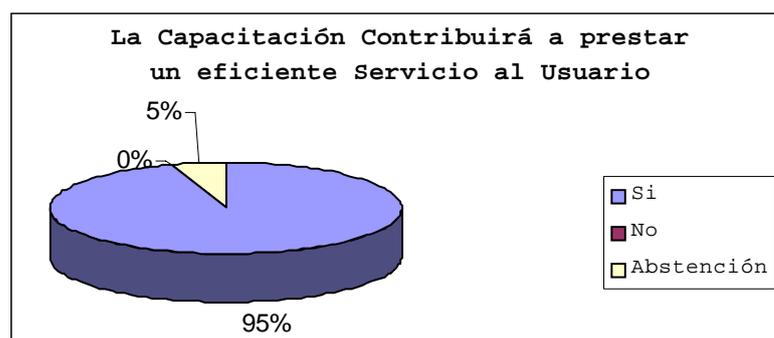


**COMENTARIO:** El 51% de las personas encuestadas definió el servicio al cliente como un "Servicio de Calidad y Eficiencia", un 11%, siendo este el porcentaje menor, opinó que se refiere a la atención inmediata. Por lo tanto, el personal comprende el significado como calidad y eficiencia, por lo cual busca satisfacer las expectativas de los usuarios

15. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a prestar un eficiente servicio al usuario?

**OBJETIVO:** Indagar si el personal percibe el beneficio que conlleva recibir una capacitación.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	43	95
No	0	0
Abstenciones	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

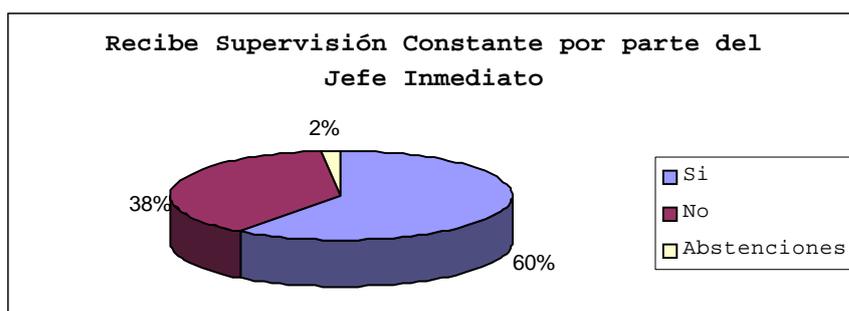


**COMENTARIO:** El 95% del personal encuestado afirmó que la capacitación contribuirá a prestar un eficiente servicio al cliente, el 5% se abstuvo de contestar la pregunta; por lo que se considera que los empleados conocen el beneficio que dará recibir capacitación, lo que ayudará a brindar un eficiente servicio al usuario.

16. ¿Recibe una supervisión constante por parte de su jefe?

**OBJETIVO:** Determinar si los empleados son supervisados por el jefe inmediato.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	27	60
No	17	38
Abstenciones	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

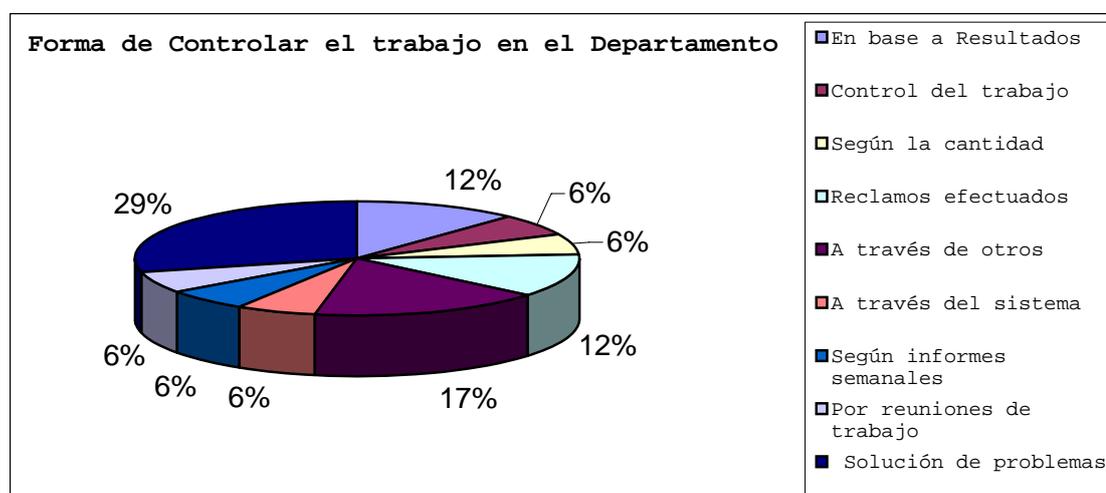


**COMENTARIO:** De los 45 empleados encuestados un 60% afirmó recibir una supervisión constante por parte de su jefe inmediato, mientras que un 38% negó recibirla y un 2% no contestó ninguna de las opciones proporcionadas en la pregunta; por lo tanto, puede observarse que existe un control por parte de los jefes hacia la mayoría de los subalternos; Sin embargo, no es suficiente ya que existe un número significativo de personal que no es supervisado.

17. Si su respuesta es negativa ¿De qué manera controlan los resultados de su trabajo?

OBJETIVO: Determinar de que forma controlan los resultados de los empleados de los departamentos de cuentas corrientes y registro tributario.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
En base a Resultados	2	12
Control del trabajo de unos empleados y otros no	1	6
Según la cantidad de trabajo realizado semanalmente	1	6
Reclamos efectuados por los usuarios	2	12
A través de otros compañeros	3	17
A través del sistema	1	6
Según informes semanales	1	6
Por reuniones de trabajo cada 15 días	1	6
Según la solución de problemas	5	29
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

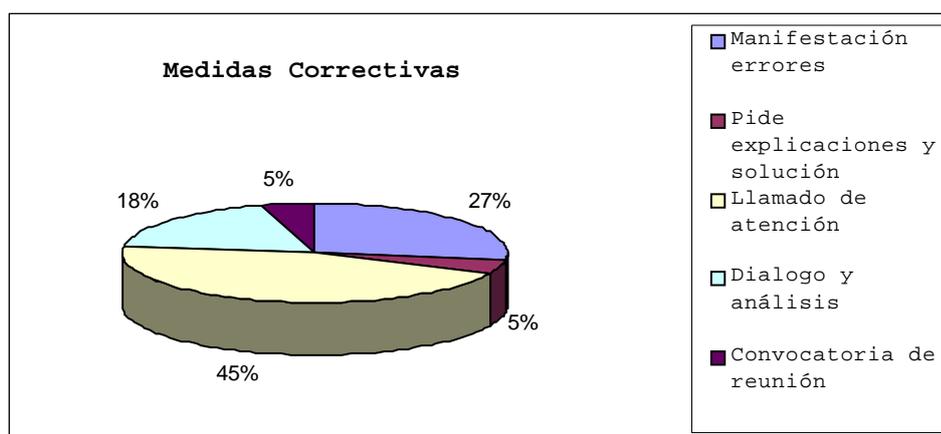


**COMENTARIO:** Un 29% de los encuestados manifestó ser controlado cuando se presentan dificultades que hay que solucionar, un 17% respondió que lo supervisan a través de otros compañeros y un 6% comentó que a través de reuniones e informes. Por lo tanto, se observó que los controles efectuados por parte de los jefes no son aplicados de igual manera al personal.

18. ¿Qué medidas correctivas toma su jefe, si usted no realiza de manera adecuada su trabajo?

**OBJETIVO:** Conocer las medidas correctivas aplicadas por los jefes cuando los empleados no realizan adecuadamente el trabajo.

RESULTADOS	FRECUENCIA	%
Manifestación de los errores	12	27
Pide explicaciones del caso y solución inmediata del problema	2	5
Llamado de atención	20	45
Dialogo y análisis del problema	9	18
Convocatoria de reunión	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>



**COMENTARIO:** Un 45% de los encuestados manifestaron que el jefe les llama la atención cuando no efectúan su trabajo adecuadamente; un 27%, que les manifiestan sus errores y un 18%, que se dialoga y se analiza el problema.

Por lo cual se puede determinar que a los empleados no se les aplica ningún tipo de amonestación o castigo por cometer errores en su trabajo.

#### **D. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

Con el objetivo de determinar cuáles fueron los alcances y limitaciones obtenidos en la investigación, se describe lo siguiente:

##### **1. Alcances.**

Durante la Investigación de Campo, se contó con la colaboración y aprobación del estudio, por parte del Gerente General de la Alcaldía Municipal de Soyapango, lo cual contribuyó a tener una respuesta positiva de los jefes de cada departamento, obteniendo de esta manera la información requerida para realizar el diagnóstico.

##### **2. Limitaciones.**

La única limitante que se presentó durante la Investigación de Campo, fue el tiempo con el que cuentan los empleados de los Departamentos en estudio, sobre todo aquellos que poseen un trato directo con los usuarios, lo cual dificultó que la recolección de la información fuera ágil, ya que tuvo que esperarse a que estos tuvieran un receso en sus actividades.

#### **E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.**

La descripción del diagnóstico contiene los resultados de la investigación de campo, que se obtuvieron a través de un

cuestionario dirigido a 45 empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango, específicamente en los departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario y entrevistas efectuadas a los Jefes de los departamentos antes mencionados, así como al Gerente General.

### **1. Capacitación.**

Tomando en cuenta los resultados provenientes de la investigación de campo, se ha realizado el siguiente diagnóstico, con el objeto de identificar las principales fallas, problemas, vacíos y debilidades que se dan en los departamentos en estudio, debido a la falta de un plan de capacitación adecuado para el personal:

#### **a. Análisis de la Organización**

A través de la entrevista realizada al Gerente General, se determinó que la Alcaldía Municipal de Soyapango no cuenta con fondos destinados a un plan de capacitación estructurado formalmente, si no que se envía al personal a capacitarse, en programas ofrecidos por entidades externas. De igual manera, no se realizan estudios sistemáticos, que permitan determinar las necesidades de capacitación en los empleados.

También se observó que la Alcaldía no brinda capacitación al empleado, cuando ingresa a ocupar un puesto de trabajo, o pasa a tomar uno nuevo (ver pregunta 4 del cuestionario), ya que en la

mayoría de los casos las funciones son explicadas por un compañero de trabajo o por el jefe del departamento, es decir, que actualmente no existe un proceso de entrenamiento adecuado. Así mismo los jefes de los departamentos en estudio consideran de mucho interés, capacitar a los subalternos en aquellas áreas relacionadas con procedimientos que establezcan la Ley general Tributaria Municipal. Así como el conocimiento de ordenanzas y reformas de normativa, al igual que, que el manejo de registros contables, administración conjunta y trabajo en equipo con el objetivo que posean un conocimiento integral, es decir, que estén conscientes que el trabajo que realizan es una etapa del proceso conformado en todos los departamentos y que por lo tanto un atraso en sus actividades genera deficiencias en el funcionamiento de la Alcaldía.

#### **b. Análisis del Recurso Humano.**

Se determinó que el 75% de los empleados, han recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía en las áreas de trabajo en equipo, computación y otros cursos considerados de importancia por la entidad (Ver pregunta 5 y 6 del cuestionario). Además el 64% de los encuestados afirmó haber mejorado el desempeño de las funciones requeridas en su puesto de trabajo (Ver pregunta 7). Según las preguntas 9 y 10 el personal considera que necesita recibir cursos de capacitación en las siguientes áreas: Leyes

municipales, conocimientos contables, procesos administrativos, computación entre otros.

Por lo tanto, se verificó que los empleados están dispuestos a recibir capacitación, con el fin de lograr un eficiente desempeño de sus labores.

### **c. Análisis de las Operaciones y Tareas.**

El 87% de las personas encuestadas, comenta que aplican sus conocimientos y habilidades, al momento de realizar las funciones de su puesto de trabajo (ver pregunta 11 del cuestionario); se detectó que un número significativo de empleados(44%), no realizan sus funciones en base a un plan de trabajo, lo cual dificulta el desempeño eficiente de las actividades (Ver pregunta 12); sin embargo, el 49% afirmó laborar bajo un plan de trabajo, los cuales son elaborados de manera mensual en la mayoría de los casos.

También se comprobó que los jefes de los departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario supervisan al 60 % de los subalternos; pero, un 38% de ellos, comentó no recibir supervisión constante y la forma en que son controlados es a través de los resultados obtenidos en su trabajo, según la solución de problemas, por medio de otros compañeros, reclamos efectuados por los contribuyentes y según informes semanales (Ver pregunta 16 y 17 del cuestionario).

Según la pregunta 18, las medidas correctivas aplicadas por los jefes cuando el empleado no realiza adecuadamente su trabajo son: llamados de atención, manifestación de errores cometidos, diálogo y análisis del problema; por lo cual se determinó, que no se les aplica amonestaciones o castigos por cometer equivocaciones en su trabajo.

## **2. Servicio al Cliente**

### **a. Definición**

El 51% de las personas encuestadas definió el servicio al cliente como un servicio de calidad y eficiencia, un 16% respondió que es satisfacer las expectativas de los usuarios; (Ver pregunta 14 del cuestionario) por tanto, se considera que el Personal posee una definición adecuada respecto al servicio al cliente; lo que demuestra que tienen conocimiento de lo importante que es el contribuyente para la Alcaldía.

### **b. Importancia.**

El 95% del personal encuestado afirmó que el recibir capacitación, le permitirá brindar un eficiente servicio al contribuyente; lo cual indica que están conscientes de los beneficios que proporciona una capacitación.

De igual manera, los jefes consideran que los aspectos que deben fortalecer dentro de los Departamentos, a fin de brindar un servicio eficiente al usuario son: un espacio más amplio, modernización de los sistemas y equipo computacional, modernizar las áreas de atención al contribuyente, promover un cambio de actitud en el empleado respecto a la atención que deben brindar.

Así mismo, el Gerente General manifestó que debe crearse conciencia en el personal, de que su salario proviene del contribuyente mismo, por lo que debe ser atendido de la mejor manera posible.

Por su parte los jefes de los departamentos en estudio, manifestaron contar con un buzón de sugerencias para obtener opiniones de los usuarios; sin embargo, no se le da el uso adecuado, pues consideran que ya tienen conocimiento de las quejas más frecuentes de los contribuyentes entre estas se pueden mencionar: demora en el tiempo de atención, tardanza en la aplicación de abonos, queja por mora injustificada lo cual se genera debido a que los registros de los pagos no se realizan en el momento, sino que la base de datos es actualizada con posterioridad.

### **3. Otros Aspectos de Importancia en la investigación.**

Dentro de la investigación, se consideró importante evaluar a los empleados sobre sus conocimientos de la misión, visión, políticas, objetivos, y la percepción que tienen acerca de la comunicación, participación en la toma de decisiones, y ambiente de trabajo dentro del departamento.

Según pregunta número 1 del cuestionario, un 45% afirma que la misión, visión y políticas, les fueron dadas a conocer de manera verbal, el 32% manifestó haberlas conocido de forma escrita y un 13% se informó de ellas por casualidad; el resto aún no las conoce.

También se indagó cuáles de los objetivos que rigen a la Institución, son del conocimiento de los empleados, determinándose que el 40% se encuentra al tanto de los objetivos de la Alcaldía, la sección y su puesto de trabajo; un 12%, los desconoce; el resto de los empleados se identifica al menos con uno de los objetivos antes mencionados. Lo que implica que la mayor parte del personal realiza sus funciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

Al pedir a los empleados que evaluaran los aspectos que están relacionados con la función del personal, el ambiente de trabajo es considerado regular con un 44%, bueno con un 36% y deficiente con un 18%; por lo tanto, en los Departamentos en estudio, el ambiente de trabajo no es del agrado de todo el personal.

De igual manera, la participación en la toma de decisiones es considerada deficiente por un 44% de los encuestados, regular por un 38% y buena por un 18%; lo que implica que las decisiones del personal no son tomadas en cuenta (ver pregunta número 10 del cuestionario)

A su vez, estos resultados fueron confirmados por los jefes, quienes expresaron que el personal está autorizado a tomar decisiones referentes a sus funciones asignadas; pero si lo que decidirá se encuentra fuera de estas, debe consultar a la jefatura. Así mismo, se detectó que el personal no decide espontáneamente a causa de la inseguridad en la aplicación de los conocimientos que posee.

Se determinó que la comunicación dentro de los Departamentos, es deficiente con un 49%, regular con un 24% y buena con un 20%, indicando así que existen problemas de comunicación (Ver pregunta número 10)

**4. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de los Departamentos de Cuentas corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de Misión, Visión y Políticas por parte de los empleados.</li> <li>- Conocimiento de los objetivos de la Alcaldía, la sección y el puesto de trabajo.</li> <li>- Existe un buen ambiente de trabajo.</li> <li>- Aplicación de habilidades y conocimientos de los empleados.</li> <li>- Realización de planes de trabajo anuales.</li> <li>- Los empleados son supervisados por el jefe de su respectivo departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de empleados ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía.</li> <li>- Empleados dispuestos a recibir capacitación.</li> <li>- Recibir capacitación, contribuirá a prestar un eficiente servicio al usuario.</li> <li>- Oportunidad de ascensos al recibir capacitación.</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un proceso de entrenamiento adecuado para el personal.</li> <li>- Deficiente participación de los empleados en la toma de decisiones.</li> <li>- Deficiente comunicación.</li> <li>- No todos los empleados conocen el plan de trabajo anual.</li> <li>- No se supervisa equitativamente a los empleados.</li> <li>- No se aplican medidas correctivas por parte de los jefes.</li> <li>- Inexactitud en los cobros.</li> <li>- Mala aplicación de regulaciones y normas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal aprende mecánicamente su trabajo, no sabe su significado.</li> <li>- Incapacidad de los empleados para tomar decisiones en su trabajo.</li> <li>- Proporción de información incorrecta en casos específicos.</li> <li>- Desarrollo de actividades innecesarias en el puesto de trabajo.</li> <li>- Descontento por parte del personal, por diferencias dentro del trabajo.</li> <li>- Los empleados no le dan la importancia requerida a las actividades de su trabajo.</li> <li>- Casos judiciales por parte de los contribuyentes.</li> </ul>

#### **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Con relación al diagnóstico realizado después de la Investigación de Campo en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, con el objetivo de determinar las necesidades de capacitación que existe en el personal, se presentan las siguientes conclusiones detalladas a continuación, para proceder a realizar sus respectivas recomendaciones.

## 1. Conclusiones.

- a. Los empleados están dispuestos a recibir capacitación, y consideran de gran importancia, que esta se realice en las áreas de Legislación Municipal, Computación, Conocimientos Contables, Procesos Administrativos, Procedimientos Instituciones y otras, que contribuirán a mejorar su desempeño.
- b. La mayor parte de los empleados, no son entrenados antes de ocupar su puesto de trabajo; sino que, en mayoría de los casos, son los jefes o sus compañeros, quienes se encargan de explicarles sus funciones. Esto impide en el empleado, un desarrollo eficiente de sus actividades.
- c. De acuerdo con los resultados de la Investigación de Campo, no existe una comunicación adecuada dentro de los Departamentos en estudio, lo cual dificulta la recepción de la información.
- d. Se determinó que en la Alcaldía, no se realizan estudios de detección de necesidades reales de capacitación. Esto se debe a la falta de una Unidad de Capacitación y de un Plan de Capacitación.
- e. Los principales problemas que afrontan los Jefes de los Departamentos con sus subordinados son: inexactitud en los cobros y mala aplicación de regulaciones o normas.

- f. Los Departamentos en estudio, se rigen bajo un plan de trabajo anual; sin embargo, este no es dado a conocer a todos los empleados.
- g. El ambiente de trabajo que existe en los departamentos estudiados, no es del agrado de todo el personal.
- h. Dentro de la Alcaldía, el buzón de sugerencias no es utilizado adecuadamente.

## **2. Recomendaciones.**

- a. La Alcaldía debe aprovechar la disposición de los empleados a recibir capacitación, diseñando programas en áreas como Legislación Municipal, Computación, Conocimientos Contables, Procesos Administrativos y otras.
- b. La Alcaldía debe establecer un método de entrenamiento, para el empleado que ocupe un nuevo puesto de trabajo, de manera que este conozca formalmente, cuáles serán las funciones a desempeñar.
- c. Es necesario que a los empleados se les haga conciencia sobre la importancia de una adecuada comunicación al interior de los Departamentos, para lograr los objetivos que se persiguen tanto en la sección, como en la Institución.

- d. Crear una Unidad de Capacitación, dentro del Departamento de Recursos Humanos, que determine las necesidades reales de capacitación, con el objetivo de diseñar un Plan que fortalezca los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, para desarrollar las funciones eficientemente.
- e. Fortalecer los conocimientos de los empleados, a través de cursos de capacitación en el área contable; así como la aplicación de la Ley Tributaria Municipal, con el objetivo de evitar casos judiciales por parte de los contribuyentes.
- f. Dar a conocer a todos los empleados, el plan de trabajo anual que rige el funcionamiento de los Departamentos, para que estos se esfuercen porque los resultados laborales sean basándose en los objetivos definidos en dicho plan.
- g. Se recomienda investigar las causas que generan el descontento de algunos empleados sobre el ambiente de trabajo, con el fin de buscar soluciones.
- h. Es necesario la adecuada utilización del buzón de sugerencias, con el propósito de tomar en cuenta la opinión de los usuarios y brindar un servicio eficiente.

### CAPÍTULO III

#### **Diseño de un Plan de capacitación en el área Administrativa Financiera para fortalecer conocimientos del Personal de Cuentas Corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador.**

##### **Introducción.**

Para el buen funcionamiento de la Municipalidad es importante la capacitación del Personal, razón por la cual se presenta la propuesta de "Diseño de un Plan de capacitación en los departamentos de Cuentas corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador, con el fin de fortalecer conocimientos del Personal.

La estructura del Plan se ha elaborado acorde a las necesidades detectadas en la investigación de campo; en el se dan a conocer: la programación en que se desarrollará el plan, el contenido de los módulos, la descripción de cada uno incluyendo el tiempo de duración de cada tema, las actividades a realizar y sus responsables; una propuesta de implementación y finalmente se da una recomendación sobre el seguimiento y evaluación.

**A. Justificación.**

El elemento humano desempeña un rol importante en el porvenir de la Alcaldía, ya que siendo un ser pensante y dinámico es a través de él que puede obtenerse una mejor combinación de los recursos materiales y financieros que permitan alcanzar las metas establecidas y contribuir al logro de los objetivos preestablecidos.

Es por lo anterior que se hace necesario el diseño del presente Plan de capacitación que determine las necesidades y áreas deficitarias que tienen los departamentos de Cuentas corrientes y Registro Tributario. Para ejecutarlo y obtener así personal idóneo que desarrolle con eficiencia su labor, y se identifiquen totalmente con los fines y propósitos de la institución.

El plan de capacitación orientado a fortalecer los conocimientos, servirá de guía para enseñar a los empleados a que aumenten y actualicen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y cambien sus actitudes sobre las funciones administrativas y financieras que realizan en los departamentos. De esta manera el individuo y la Municipalidad se beneficiarán como resultado de la Planeación sistemática de los módulos de capacitación y su implementación.

**B. Objetivos.****1. General.**

Diseñar un Plan de capacitación en el área Administrativa Financiera para fortalecer conocimientos del Personal de Cuentas corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador.

**2. Específicos.**

-. Establecer políticas y estrategias que contribuyan a la ejecución del Plan de capacitación

-. Elaborar el contenido del Plan de capacitación que fortalezca los conocimientos administrativos y financieros del Personal de Cuentas de corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango

-. Desarrollar una guía de implementación del Plan de capacitación para determinar las actividades a realizar

**C. Plan de Capacitación.****1. Determinación de las Necesidades.**

De acuerdo a la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Soyapango, se determinó que los empleados necesitan capacitarse en Leyes Municipales y conocimientos contables; ya

que tienen dificultades en la aplicación de estas para realizar sus funciones al igual que en tomar decisiones adecuadas. Entre las limitaciones encontradas están:

- No existe un proceso de entrenamiento adecuado para el Personal antes de ocupar un puesto de trabajo
- Dificultades en la toma de decisiones de los empleados
- Inexactitud en los cobros
- Mala aplicación de regulaciones y normas.

## **2. Estrategias.**

- Formar un comité de capacitación; involucrando al Gerente general y a los Jefes de los departamentos para que se encarguen de la ejecución y cumplimiento del plan.
- El curso de capacitación se impartirá de manera consecutiva y cuya duración dependerá de los temas a impartir
- El comité velará porque se cumpla la programación de los eventos de capacitación en el tiempo esperado; así como que se desarrolle en su total dimensión
- Incentivar a los empleados de los departamentos estudiados a participar de la capacitación
- Los eventos de capacitación se realizarán en días sábados, para no interferir con los horarios de trabajo.

**3. Políticas.**

- El Plan de capacitación deberá basarse en la detección de necesidades de capacitación en los departamentos de Cuentas corrientes y Registro Tributario
- Los eventos de capacitación deberán programarse en períodos de menor actividad laboral
- El plan de capacitación será lo suficientemente flexible para incluir capacitaciones que no estén previstas en la programación original
- El comité de capacitación será el responsable de seleccionar instructores dentro o fuera de la institución que impartan los cursos
- Si el comité selecciona instructores internos; se determinará una bonificación adicional al salario devengado al finalizar los servicios prestados durante la capacitación.

**4. Grupo de destinatarios a que va dirigida la capacitación.**

El plan de capacitación será dirigido a los empleados de los departamentos de Cuentas corrientes y Registro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador.

**5. Tipo de acción y estrategia de capacitación.**

El presente plan de capacitación se desarrollará con el fin de satisfacer las necesidades diagnosticadas de los empleados de los departamentos en estudio, utilizando los métodos siguientes: cursos breves y audiovisuales que serán impartidas fuera de la institución para evitar interferencias.

**6. Eventos de capacitación, contenido programático.**

Los cursos serán impartidos con el objetivo de suplir necesidades de capacitación detectadas en la investigación de campo y se desarrollaran a través de módulos. A continuación se presentan los temas contenidos en cada módulo.

**a. MÓDULO I**

<b>Nombre del Módulo:</b> Generalidades sobre las Leyes Municipales.
<b>Duración</b> : 16 horas
<b>Objetivo:</b> Proporcionar a los empleados conocimientos generales sobre las Leyes Municipales para que puedan aplicarlas en las Funciones que desempeñan.
<b>Contenido:</b>  ⇒ Artículos de la Constitución de la República relacionados con las Municipalidades  ⇒ Código Municipal  ⇒ Ley General tributaria Municipal(LGTM)
<b>Metodología a Utilizar.</b>  - Exposición oral con uso de diapositivas  - Trabajo en equipo  - Preguntas y respuestas

**b. MÓDULO II**

<b>Nombre del Módulo:</b> Conocimientos Contables
<b>Duración:</b> 12 horas
<b>Objetivo:</b> Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos contables para una adecuada gestión dentro del departamento
<b>Contenido:</b>  ⇒ Conceptos básicos  ⇒ Balance General  ⇒ Interpretación del Balance General  ⇒ Cálculo de Interés moratorio
<b>Metodología a Utilizar:</b>  - Exposición oral con uso de diapositivas y esquemas  - Resolución de ejercicios  - Preguntas y respuestas

**c. MÓDULO III**

<b>Nombre del Módulo:</b> Computación
<b>Duración:</b> 12 horas
<b>Objetivo:</b> Actualizar los conocimientos computacionales de los participantes en los sistemas operativos Word, Excel y Power Point.
<b>Contenido:</b>  ⇒ Curso Básico de Word ⇒ Curso Básico de Excel ⇒ Curso Básico de Power Point
<b>Metodología a Utilizar:</b>  - Utilización de Centro de computo - Entrega de material didáctico - Preguntas y respuestas

#### **D. Guía para la implementación del Plan de capacitación**

A continuación se presentan los lineamientos para implementar el Plan de Capacitación; por medio del cual se pretenden determinar las diferentes actividades a realizar para ponerlo en práctica.

##### **Introducción.**

La capacitación de Personal contribuye a que la institución cuente con empleados idóneos que desarrollen sus conocimientos y habilidades dentro de la Alcaldía; permitiendo así brindar un servicio eficiente al contribuyente.

La presente guía contiene los siguientes apartados: Objetivos, organización, actividades a realizar recursos necesarios, cronograma de actividades, descripción modular y el presupuesto de los gastos a realizarse.

##### **1. Objetivos.**

- Orientar al comité de capacitación para que actúe con eficiencia en las funciones que llevará a cabo en la ejecución del Plan de capacitación, con el fin de concluir exitosamente
- Determinar las actividades que el comité realizará con el propósito de facilitar el desarrollo del Plan de capacitación

## 2. Organización.

El desarrollo del plan estará bajo la responsabilidad de un comité de capacitación que podría estar integrado por el Gerente General y los jefes de los departamentos a capacitar; además contarán con el apoyo de un coordinador y dos colaboradores. Este comité se encargará de la logística y organización de los eventos de capacitación y tendrá la responsabilidad de promover la importancia, objetivos, y los beneficios.

## 3. Actividades a Realizar

El comité, será el responsable de ejecutar las siguientes actividades:

- Organizar el esquema general del evento y su desarrollo
- Gestionar el financiamiento para la ejecución del Plan de capacitación
- Promocionar los cursos breves a impartir
- Elaborar los registros para llevar controles y datos relativos a la participación y asistencia de cada uno de los empleados
- Llevar a cabo la logística de los eventos a desarrollar

#### 4. Recursos

El Plan de capacitación deberá contar con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, para ejecutar con éxito cada uno de los eventos programados. Por lo que el comité tendrá la responsabilidad de que todos los recursos estén en el lugar, hora y día indicado para el desarrollo de los mismos.

- Recurso Humano:

Comprende el personal del comité de capacitación, instructores, participantes y toda aquella persona que contribuya a desarrollar los eventos.

- Recursos Materiales:

Son los insumos que se necesitarán para la ejecución de los eventos de capacitación: material didáctico, papelería, lápices, bolígrafos, borradores, un retroproyector, computadoras, cañón, mesas, sillas así como local y un centro de cómputo, en los cuales se impartirán los módulos programados.

- Recursos Financieros:

La Alcaldía Municipal de Soyapango, no cuenta con un presupuesto destinado al desarrollo de un Plan de capacitación estructurado formalmente; por lo cual se sugiere que para la puesta en marcha del mismo, la Gerencia General, reasigne el monto destinado a capacitaciones externas; además que gestione la colaboración de instituciones que dan apoyo a la Alcaldía como INSAFORP, ISDEM, Cooperación Internacional entre otros.

## e. Cronograma de Actividades de Capacitación.

Contenido	Duración			1er. Mes				2do.mes				3do.mes			
	Horas	Días	Horario	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>MÓDULO I</b> Generalidades sobre las Leyes Municipales	16	4	08:00 a.m.												
			a	X	X	X	X								
			12:00 M												
<b>MÓDULO II</b> Conocimientos Contables	12	3	08:00 a.m.												
			a					X	X	X					
			12:00 M												
<b>MÓDULO III</b> Computación	12	3	08:00 a.m.												
			a								X	X	X		
			12:00 M												

## f. Descripción Modular

Módulo I: Generalidades sobre las Leyes Municipales

Objetivo: Proporcionar a los empleados conocimientos generales sobre las Leyes Municipales para que puedan aplicarlas en las funciones que desempeñan.

Sábado No. 1

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsabilidades
Inauguración	25 min.	Acto de apertura	Comité de capacitación
Introducción General	25 min.	Información general	Facilitador
a. Antecedentes de las Leyes en estudio	55 min.	Exposición	Facilitador
--- RECESO	15 min.	Entrega de refrigerio	Comité de capacitación
b. Definiciones			
- Municipio	10 min.	Exposición	Facilitador
- Gobierno Local	10 min.	Exposición	Facilitador
- Concejo Municipal	10 min.	Exposición	Facilitador
- Plan de Desarrollo local	10 min.	Exposición	Facilitador
- Ordenanza	10 min.	Exposición	Facilitador
- Reglamentos	10 min.	Exposición	Facilitador
- Tasas	15 min.	Exposición	Facilitador
- Contribuciones municipales	15 min.	Exposición	Facilitador
Preguntas y Respuestas	30 min	Discusión	Facilitador y capacitados

Continuación Módulo I  
Sábado No. 2

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsabilidades
a. Recordatorio de sábado anterior	15 min.	Exposición	Facilitador
b. Artículos de la constitución relacionados a las municipalidades			
- Art. 202	15 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 203	15 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 204	15 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 205	15 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 206	15 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 207	15 min.	Exposición	Facilitador
--- RECESO	15 min.	Entrega de refrigerio	Comité de capacitación
c. Introducción al Código Municipal			
- objeto y campos de aplicación	20 min.	Exposición	Facilitador
- conceptos generales	20 min.	Exposición	Facilitador
- competencia municipal	25 min.	Exposición	Facilitador
- instrumentos jurídicos	25 min.	Exposición	Facilitador
Preguntas y Respuestas	30 min.	Discusión	Facilitador y capacitados

Continuación de Módulo I  
Sábado No. 3

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsabilidades
a. Repaso de Sábado anterior.	15 min.	Exposición	Facilitador
b. Artículos del Código Municipal aplicables al trabajo de los Deptos. De cuentas corrientes y Registro Tributario.			
- Art. 61	10 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 63	10 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 64	10 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 68	10 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 69	10 min.	Exposición	Facilitador
- Art. 70	10 min.	Exposición	Facilitador
- otros	30 min.	Exposición	Facilitador
--- RECESO	15 min.	Entrega de refrigerio	Comité de capacitación
c. Disposiciones fundamentales de ley	45 min.	Exposición	Facilitador
d. Obligación Tributaria	45 min.	Exposición	Facilitador
- Disposiciones generales			
- De la base imponible			
- Extensión de la obligación tributaria			
Preguntas y respuestas	30 min.	Discusión	Facilitador y capacitados

Continuación del Módulo I  
 Continuación del Método I  
 Sábado 4

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables
a. Repaso de material impartido en sábado 3°	25 min.	Exposición	Facilitador
b. De la administración Tributaria Municipal.	80 min.	Exposición	Facilitador
-- RECESO	15 min.	Entrega de Refrigerio	Comité de Capacitación
c. Tributos Municipales	60 min.	Exposición	Facilitador
d. Disposiciones generales	30 min.	Exposición	Facilitador
d) Preguntas y respuestas	30 min.	Discusión	Facilitador y Capacitando

## MÓDULO II: Conocimientos Contables

Objetivo: Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos contables para una adecuada gestión dentro del departamento.

Sábado 1

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables
a) Introducción	40 min.	Exposición	Facilitador
b) Conceptos básicos			
- Activo	20 min.	Exposición	Facilitador
- Pasivo	15 min.	Exposición	Facilitador
- Capital	15 min.	Exposición	Facilitador
- Tasas	15 min.	Exposición	Facilitador
-- RECESO	15 min.	Entrega de Refrigerio	Comité de capacitación
- Impuesto	25 min.	Exposición	Facilitador
- Tarifas	25 min.	Exposición	Facilitador
- otros	40 min.	Exposición	Facilitador
Preguntas y respuestas	30 min.	Discusión	Facilitador y Capacitando

Continuación del Módulo II  
Sábado 2º

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables
a. Balance General - Cuentas de activo - Cuentas de Pasivo - Cuentas de Capital	105 min.	Exposición	Facilitador
--- RECESO	15 min.	Entrega de Refrigerio	Comité de Capacitación
b. Interpretación del Balance General	90 min.	Exposición	Facilitador
Preguntas y respuestas	30 min.	Discusión	Facilitador y Capacitando

Continuación de Módulo 2  
Sábado 3°

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsable
a. Repaso de sábado anterior	25 min.	Exposición	Facilitador
b. Caso práctico	80 min.	Trabajo en equipo	Facilitador y capacitandos
--- RECESO	15 min.	Entrega de Refrigerio	Comité de capacitación
c. Cálculo del Interés Moratorio			
- Explicación de Fórmulas	40 min.	Exposición	Facilitador
- Ejemplos prácticos	40 min.	Trabajo en equipo	Facilitador y Capacitandos
Preguntas y respuestas	40 min.	Discusión	Facilitador y Capacitandos

## MÓDULO III: Computación

Objetivo: Actualizar los conocimientos computacionales en el sistema operativo Word.

Sábado 1

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables
Curso Básico de Word			
a. Conceptos Iniciales	20 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
b. Las Barras de Herramientas	20 min	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
c. Desplazarse por un documento	20 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
d. Unidades, archivos y carpetas	20 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
e. Formato, carácter, párrafo, fuentes	25 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
--- RECESO	15 min.	Entrega de Refrigerio	Comité de capacitación
f. Diseño de una página	25 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
g. Creación de Tablas en Word	25 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
h. Insertar imágenes y gráficos	25 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
i. Combinar correspondencia	25 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
j. Cómo imprimir un documento	20 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos

Continuación de Módulo III  
Sábado 2°

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables
Curso Básico de Excel			
a. Elementos de Excel	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
b. Funciones	15 min.	Explicación y práctica	Facilitador y capacitandos
c. Formato de Columnas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
d. Formato de Hojas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
e. Insertas Filas, columnas, celdas y hojas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
f. Eliminar Filas, columnas, celdas y hojas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
g. . Mover celdas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
--- RECESO	15 min.	Entrega de Refrigerio	Comité de capacitación
f. Copiar celdas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
g. Corrección de Ortografía	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
h. Gráficos	20 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y Capacitandos
i. Fórmulas	20 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y Capacitandos
h. Ejercicios Prácticos	50 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y Capacitandos

Continuación Módulo III  
Sábado 3°

Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables
Curso Básico de Power Point			
a. Conceptos Básicos	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
b. Crear una presentación	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
c. Guardar una presentación	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
d. Abrir una presentación	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
e. Tipos de vista	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
f. Trabajar con diapositivas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
g. Manejar objetos	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
--- RECESO	15 min.	Entrega de Refrigerio	Comité de capacitación
h. Trabajar con textos	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
i. Trabajar con tablas	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y capacitandos
j. Trabajar con gráficos	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y Capacitandos
k. Insertar sonido y película	15 min.	Explicación y Práctica	Facilitador y Capacitandos
d. Examen de Módulo III	60 min.	Evaluación	Facilitador y Capacitandos

## g. Detalle de los costos

Descripción	Unidades a utilizar	Precio Unitario	Total
Servicios Profesionales			
- Honorarios			
- Generalidades sobre las Leyes Municipales.	16 Horas	\$25.00	\$400.00
- Conocimientos contables.	12 Horas	\$25.00	\$300.00
- Computación.	45 participantes	\$30.00	\$1350.00
TOTAL			\$2050.00
<b>Materiales</b>	45 participantes	\$0.08	\$10.80
3 Fólderes	45 participantes	\$0.20	\$9.00
Bolígrafos	45 participantes	\$0.80	\$36.00
Libreta ejecutiva	45 participantes	\$4.00	\$180.00
Fotocopias	7 días	\$15.00	\$105.00
Alquiler de equipo			
TOTAL			\$ 340.80
<b>Alimentación</b>		\$4.15	\$1394.40
336 Refrigerios (48 personas durante 7 días en local)	48 personas( 45 participantes, 1 instructor y 2 miembros del comité)		
		\$2.15	\$309.60
144 Refrigerios (48 personas durante 3 días en Centro de Cómputo)			
TOTAL			\$1704.00

OBSERVACIÓN: No se incluye el costo de transporte, puesto que cada participante llegará a las capacitaciones por su cuenta. Los honorarios en el curso de computación se calculan por participante, puesto que ya se incluye la renta del local, equipo e instructor.

## h. Presupuesto de Costos del Plan de Capacitación.

Tema del evento	C O S T O S		
	Servicios profesionales	Materiales	Alimentación
Generalidades sobre Leyes Municipales	\$400.00		
Conocimientos Contables	\$300.00		
Computación	\$1350.00		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$2050.00</b>	<b>\$340.8</b>	<b>\$1704.00</b>
IMPREVISTOS (5%)	\$102.50	\$17.04	\$85.20
<b>TOTAL</b>	<b>\$2152.50</b>	<b>\$357.84</b>	<b>\$1789.20</b>

COSTO TOTAL DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN: \$4299.54

## **E. Seguimiento y Evaluación**

### 1. Seguimiento

Se realizará por medio de controles internos a instructores y participantes; a manera que se de un apropiado proceso de supervisión orientado en la necesidad de procurar su viabilidad, es realizada por un responsable directo del comité que habrá de sustentar su conducción sobre la base de una instrumentación técnica.

### 2. Evaluación

La evaluación es muy importante en el desarrollo del plan de capacitación, ya que pretende medir el nivel de aprendizaje adquirido por los participantes durante la capacitación, así como también conocer si los módulos han sido realizados en forma adecuada.

La evaluación será aplicada a capacitandos y facilitador teniendo como objetivo medir su rendimiento. La evaluación del facilitador estará encaminada a conocer la opinión de los capacitandos acerca del contenido de los temas expuestos y la metodología utilizada por él, para esto se le entregará un cuestionario a cada participante (ver anexo No. 7). El cuestionario servirá para determinar si el facilitador tiene conocimientos claros y actualizados sobre los temas contenidos en el plan y si ha hecho uso de ejemplos prácticos aplicados a la realidad de las Alcaldías.

Para realizar la evaluación a los participantes, el facilitador deberá establecer criterios a tomar en cuenta con su respectivo grado de ponderación, para luego sacar una calificación global por empleado. En el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de los criterios a evaluar en los participantes:

Criterio	Ponderación	Justificación
Asistencia	10 %	El empleado debe asistir al menos al 95% de los eventos
Responsabilidad	40 %	Deberá cumplir de manera oportuna con las tareas asignadas.
Participación	40 %	El empleado tendrá que expresar sus puntos de vista y responder en las clases de manera clara
Otros	10%	Cualquier criterio que el facilitador considere favorecedor en el aprendizaje de los capacitandos.

Es recomendable además evaluar a los empleados, después de la capacitación, para verificar si aplican en sus labores los conocimientos adquiridos y si los servicios para el público han mejorado. Para tal efecto se muestra una guía que puede servir de base para la evaluación del desempeño. (Ver anexo 8)

## Bibliografía

### A. LIBROS.

- Arias Galicia, Fernando. (1984). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.
  
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. (1999). Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. 5<sup>a</sup>. Edición.
  
- Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la formación de los responsables de la capacitación. INSAFORP. El Salvador. 2000.
  
- Guzmán Valdivia Isaac. Problemas de Administración. México. Editorial Limusa Wiley.
  
- Hernández Sampieri, Roberto y otros (1998). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill. 2<sup>a</sup>. Edición.
  
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de trabajos de Investigación, Monográficos o tesis. Tercera Edición corregida y aumentada. El Salvador.

- Sikula, Andrew. F. (1989). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa.
- Stoner, James. (1994). Administración. México. Prentice Hall.Hispanoamericana S.A. 5ª. Edición.

#### **B. TESIS.**

- Menjívar González, Manuel Antonio y otros. Diseño de un Programa de capacitación para el Personal Técnico en la Fundación para la cooperación y el Desarrollo comunal de El Salvador. Tesis de Graduación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. Junio de 1996.
- Quevedo Castillo, Julio Cesar y otros. Auditoria Fiscal Municipal para la verificación y Control de Obligaciones formales y efectiva Recaudación Tributaria, caso práctico Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS). Tesis de Graduación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. Marzo de 2002.

#### **C. TEXTOS LEGALES.**

- Constitución de la República de El Salvador. El Salvador. Decreto Legislativo. Diario oficial No. 234 Tomo No. 281, del 16 de diciembre de 1983.

- Código Municipal. El Salvador. Decreto Legislativo No. 730. Diario oficial No. 210 Tomo 345, del 11 de Noviembre de 1999.
- Ley General Tributaria Municipal (LGTM). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No. 86
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Decreto Legislativo No. 868
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado. (AFI). Decreto Legislativo No. 516

**D. INTERNET.**

- Alcadia.soyapango@cyt.net
- hppt:// [www.isdem.gob.sv](http://www.isdem.gob.sv)
- hppt:// [www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv)
- hppt:// [www.servicioalcliente.com](http://www.servicioalcliente.com)

**E. OTROS.**

- Manual de Funciones y Organización de la Alcaldía municipal de Soyapango. 2005
- Diccionario de Sinónimos y Antónimos. España. OCEANO Grupo Editorial.

# ANEXOS

# **ANEXO No. 1**

**Glosario.**

## GLOSARIO

### **ACTITUD**

Una predisposición aprendida a responder a un objeto o clase de objetos en una forma consistentemente favorable o desfavorable.

### **APRENDIZAJE**

Actividad que sirve para adquirir alguna habilidad y que modifica de manera permanente las posibilidades de un ser vivo.

### **APTITUD**

Habilidad natural para adquirir de manera relativamente general o especial ciertos tipos de conocimiento. A menudo se emplea equivocadamente esta palabra como sinónimo de capacidad.

### **CONOCIMIENTO**

Conjunto de nociones e ideas que se tiene sobre una materia.

**DESARROLLO**

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

**EFICIENCIA**

La relación del trabajo realizado o energía desarrollada por un hombre, una maquina, etc. Con la energía consumida.

**ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento constituye una actividad planeada, organizada y controlada que esta diseñada para mejorar algún aspecto de la forma actual de realizar un trabajo.

**ESTRATEGIA**

Un plan de acción amplio mediante el cual la organización intenta alcanzar objetivos.

**FODES**

Fondo creado por mandato constitucional, para la inversión en proyectos que beneficien el desarrollo de los municipios, así como gastos de funcionamiento de la empresa municipal.

**MÉTODO**

Camino por el cual se llega a un cierto resultado, incluso cuando ese camino no haya sido fijado, de antemano, de manera deseada y reflexionada

**ORDENANZA MUNICIPAL**

Instrumento con fuerza legal, por medio del cual los concejos municipales pueden establecer tasas y contribuciones especiales.

**RECURSOS HUMANOS**

Reclamaciones que tiene la persona de gozar de los diferentes derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

**TASA**

Recursos generados por la prestación efectiva de un servicio público individualizado, donde el sujeto pasivo es la persona natural o jurídica; su producto no debe tener un destino ajeno al servicio que constituye el presupuesto de la obligación.

**TRIBUTOS**

Prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables que residen o desarrollan actividades económicas dentro de su jurisdicción, en virtud de una Ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

## **ANEXO 4**

**Encuesta dirigida  
al Personal de Registro  
Tributario y  
Cuentas Corrientes.**

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

**Encuesta dirigida al Personal de Registro Tributario y  
Cuentas Corrientes**

Somos estudiantes de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el presente cuestionario, el cual tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar el **"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA FORTALECER CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL DE CUENTAS CORRIENTES Y REGISTRO TIBUTARIO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos de nuestro trabajo de investigación.

**INDICACIÓN:**

Lea cuidadosamente cada pregunta y señale con una "X" la opción que estime conveniente.

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

- Nivel de estudio.

- Plan Básico
- Bachillerato
- Técnico
- Universitario
- Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_

- Edad

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 18-25 años <input type="checkbox"/> | 42-48 años <input type="checkbox"/>    |
| 26-33 años <input type="checkbox"/> | 49-años o más <input type="checkbox"/> |
| 34-41 años <input type="checkbox"/> |  |

- ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

- |   |  |
|---|--|
| De 1 a 4 años <input type="checkbox"/>  | De 13 a 16 años <input type="checkbox"/> |
| De 5 a 8 años <input type="checkbox"/>  | De 17 a 20 años <input type="checkbox"/> |
| De 9 a 12 años <input type="checkbox"/> | 21 años o más <input type="checkbox"/>   |

- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

- |              |                          |               |                          |
|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Hasta 3 años | <input type="checkbox"/> | Hasta 12 años | <input type="checkbox"/> |
| Hasta 6 años | <input type="checkbox"/> | Hasta 15 años | <input type="checkbox"/> |
| Hasta 9 años | <input type="checkbox"/> | 16 años o más | <input type="checkbox"/> |

## II. DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿De que manera le han dado a conocer la Misión, Visión y Políticas de la Alcaldía?

- |             |                          |                           |                          |
|-------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Verbalmente | <input type="checkbox"/> | La conoció por casualidad | <input type="checkbox"/> |
| Por escrito | <input type="checkbox"/> | Todavía no las conoce     | <input type="checkbox"/> |

2. Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Los objetivos de la Alcaldía          | <input type="checkbox"/> |
| Los Objetivos de su sección           | <input type="checkbox"/> |
| Los Objetivos de su puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores                  | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno de los anteriores             | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué entiende por capacitación?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Preparación y enseñanza                    | <input type="checkbox"/> |
| Habilidades y Destrezas                    | <input type="checkbox"/> |
| Adquirir los conocimientos necesarios      | <input type="checkbox"/> |
| Para el desarrollo de las funciones        | <input type="checkbox"/> |
| Serie de conocimientos transmitidos        | <input type="checkbox"/> |
| a un grupo de personas                     | <input type="checkbox"/> |
| Métodos para adquirir nuevos conocimientos | <input type="checkbox"/> |

4. Cuando ingresó a trabajar a la Alcaldía o cuando pasó a tomar un nuevo puesto, ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Lo capacitaron                        | <input type="checkbox"/> |
| Se lo explicó el jefe                 | <input type="checkbox"/> |
| Se lo explicó un compañero de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Lo aprendió en el puesto              | <input type="checkbox"/> |
| Otros                                 | <input type="checkbox"/> |

5. Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la Alcaldía?

- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

6. ¿En cuáles de las siguientes áreas ha recibido usted capacitación?

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Administración    | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> |

Computación   
 Contabilidad   
 Leyes Municipales  
 Otros   
 Especifique: \_\_\_\_\_

7. Después de recibir una capacitación. ¿Ha visto mejoras en su puesto de trabajo?

Sí  No

8. ¿Considera usted que necesita recibir otros cursos de capacitación para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

Si  No

9. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo?

Leyes Municipales  Procesos Administrativos   
 Análisis de Est. Financ.  Conocimientos contables   
 Técnicos secretariales  Trabajo en equipo   
 Computación  Otros

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

10. ¿Cómo valora usted los siguientes aspectos en su departamento?

	Buena	Regular	Deficiente
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participación en la toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Si  No

12. Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo del Departamento al que pertenece.

Si  No

13. Si su respuesta anterior es afirmativa, especifique la periodicidad de cada plan de trabajo.

Semanal  Mensual  Semestral   
 Quincenal  Trimestral  Anual

14. ¿Qué entiende por servicio al cliente?

Satisfacer las expectativas

Servicios con calidad y eficiencia

Atender de inmediato

Otros

Especifique:

---

---

15. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a prestar un eficiente servicio al usuario?

Si  No

16. ¿Recibe una supervisión constante de parte de su jefe inmediato?

Si  No

17. Si su respuesta es negativa ¿De que manera controlan los resultados de su trabajo?

---

---

---

18. ¿Qué medidas correctivas toma su jefe inmediato, si usted no realiza de manera adecuada su trabajo?  
Explique:\_\_\_\_\_

---

---

---

## **ANEXO 5**

**Entrevista dirigida a los  
Jefes de los departamentos de  
Cuentas Corrientes y Registro  
Tributario.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
REGISTRO TRIBUTARIO.**

**SR. ARÍSTIDES CALDERÓN.**

1. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de capacitación en el departamento al que dirige?

R/. Estudios como tal no se ha realizado ninguno; lo que ha habido es interés de parte de alguna Gerencia para solicitar alguna capacitación del Personal. De hecho en el marco del plan de trabajo del departamento esta planteado el tema de capacitación para actualizar conocimientos y normativas vigentes.

2. ¿Se planifican las funciones y actividades de capacitación para sus subalternos?

R/. . De hecho en el marco del plan de trabajo del departamento esta planteado el tema de capacitación para actualizar conocimientos y normativas vigentes.

3. ¿Considera usted necesario que sus subalternos reciban capacitación para que desarrollen mejor sus funciones?

R/. Si, para intereses mismos de la administración del departamento, los temas en donde deben capacitarse son todos los que tengan que ver con procedimientos que establezca la Ley general Tributaria Municipal (LGTM) y el conocimiento mismo de todas las ordenanzas y reformas de la normativa; pues deben saber aplicar la normativa base y sus reformas.

Por otra parte el trabajo debe ser integral; así los inspectores de empresas deben conocer las ordenanzas o normativas que aplican los inspectores de inmuebles y viceversa. Es decir que independientemente de su área de funcionamiento tendrían los empleados que conocer a totalidad la legislación aplicable en el tema de tributos.

4. ¿Cuáles problemas laborales se le presentan con mayor frecuencia a sus subalternos?

R/. Deficiencias en normativa, esta tiene ciertos vacíos para establecer una tarifa general de arbitrios y los inspectores tienen que consultar con la jefatura para poder tomar una resolución, en cuanto a la cuantía a pagar y en la parte procedimental para resolver cada una de las situaciones que se les presenta.

5. ¿Qué otros aspectos considera que este departamento debería fortalecer o mejorar, a fin de brindar un servicio mas eficiente al usuario?

R/. A parte de lo técnico, también con lo referente al cambio de actitud del empleado respecto a la atención que se le debe brindar al contribuyente.

6. ¿Existen planes de trabajo dentro del departamento?

R/. Existe un plan anual del departamento en el que se tiene que cumplir con ciertas metas: determinado numero de calificaciones de inmuebles, etc. Cada actividad tiene su meta.

Cada empleado tiene la obligación de realizar sus funciones con la mayor diligencia posible de cara a cumplir con una meta establecida.

7. ¿Qué afectaría el desarrollo de un plan de capacitación?

R/. El tiempo es fundamental, porque permanentemente se debe atender las necesidades de los contribuyentes.

8. ¿Qué lugar considera más adecuado para realizar la capacitación?

R/. Lo más adecuado es fuera, pues al estar dentro de la Alcaldía y surge una eventualidad se llama a "x" persona para que resuelva y no le dan la importancia a la capacitación sino al trabajo.

## **ANEXO 6**

**Entrevista dirigida al  
Gerente general  
de la Alcaldía Municipal de  
Soyapango,  
Departamento de San Salvador.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL****LIC. MIGUEL ANGEL GÓMEZ.**

1. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de capacitación en el departamento al que dirige?

R/. Estudios sistemáticos como tal no; sino se envían las personas a capacitarse en programas de entidades externas.

2. ¿Considera Usted necesario que los departamentos de Cuentas corrientes y Registro Tributarios reciban capacitación para que desarrollen mejor sus funciones?

R/ claro, en lo referente a Leyes tributarias, servicio al usuario, y sobre un conocimiento integral; es decir que sepan que su trabajo es una etapa de todo un proceso conformado en todos los departamentos y que si se atrasan en sus actividades, atrasan todo el funcionamiento de la Alcaldía.

Tendrían por tanto que cambiar de actitudes y enriquecer la parte legal.

3. ¿Cuáles problemas laborales se le presentan con mayor frecuencia a sus subalternos?

R/. Errores en los cálculos de tasas, impuestos: cobran más o menos de lo que debe ser; las personas son empíricas en lo que hacen por ende no tienen conciencia de lo que implica su trabajo.

4. ¿Qué afectaría el desarrollo de un plan de capacitación?

R/. Las personas que capacitan deben conocer del tema que van a impartir.

5. ¿Qué otros aspectos considera que este departamento debería fortalecer o mejorar, a fin de brindar un servicio mas eficiente al usuario?

R/. Concienciar al personal que son empleados públicos, que su salario lo paga el usuario y que deben atenderlo de la mejor manera.

## **ANEXO No. 7**

**Formulario de Evaluación para  
Facilitador.**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA FACILITADOR.**

1. ¿Cree Usted que el facilitador tiene dominio sobre el tema?

Si ( ) No ( )

2. ¿Considera que la metodología utilizada por el facilitador es la adecuada?

Si ( ) No ( )

3. ¿Durante el desarrollo de las clases se sintió motivado por el facilitador?

Si ( ) No ( )

4. ¿Los temas desarrollados por el facilitador fueron expresados en forma clara y entendida?

Si ( ) No ( )

5. ¿Cree Usted que los casos prácticos desarrollados por el facilitador son aplicados a la realidad de las Alcaldías?

Si ( ) No ( )

6. ¿El facilitador desarrolló dinámica de grupo durante la capacitación?

Si ( ) No ( )

7. ¿Cree Usted que los recursos técnicos utilizados por el facilitador fueron los adecuados?

Si ( ) No ( )

8. ¿El facilitador cumplió con los horarios establecidos para el desarrollo de la capacitación?

Si ( ) No ( )

9. ¿El facilitador es una persona que inspira seguridad y confianza para aclarar cualquier duda?

Si ( ) No ( )

10. ¿Cree Usted que la presentación del facilitador es la adecuada para este tipo de eventos?

Si ( ) No ( )

## **ANEXO No. 8**

**Evaluación del Desempeño para  
el Personal.**

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL

Nombre del Trabajador: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
 Jefe Inmediato (Evaluador): \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Jefe del Evaluador: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Factores	Puntaje	Valuación
	3 eficiente, 2 Bueno	
	1 Regular y 0 Mínimo	
1. Asistencia	( )	de 37 a 42 "A"
2. Puntualidad	( )	Desempeño excepcional
3. Higiene	( )	
4. Disciplina	( )	de 25 a 36 "B"
5. Adaptabilidad	( )	Desempeño Bueno
6. Responsabilidad	( )	
7. Comunicación	( )	de 12 a 24 "C"
8. Conocimiento del puesto	( )	Desempeño Regular
9. Cantidad de Trabajo	( )	
10. Calidad de Trabajo	( )	Menos de 12 "D"
		Desempeño Inaceptable
	Suma _____	Calificación _____

Aspectos operativos en donde el trabajador requiere capacitación para el desempeño eficiente en su puesto: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Comentarios del Trabajador:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma de Jefe  
 Inmediato

\_\_\_\_\_  
 Firma de Trabajador

\_\_\_\_\_  
 Firma de Jefe  
 del Evaluador

Definición de factores.

1. **Asistencia:** consiste en presentarse a su puesto de trabajo, todos los días convenidos según el contrato firmado con la Alcaldía.
2. **Puntualidad:** consiste en respetar los horarios de entrada y salida al lugar de trabajo, así como las horas de comida.
3. **Higiene:** requerimientos precisos de limpieza Personal y de las instalaciones en las que se desempeña.
4. **Disciplina:** Consiste en el cumplimiento de todas las normas, reglamentos y políticas para mantener el orden y respeto en el trabajo.
5. **Adaptabilidad:** Grado de integración de la persona en el puesto asignado, en su departamento y también con las diferentes personas con las que se relaciona en sus labores.
6. **Responsabilidad:** Grado de conciencia puesta en practica, de su compromiso con la empresa, resaltando la importancia de realizar su trabajo con dedicación y atención posible.
7. **Comunicación:** es el mantenimiento del flujo de información, entre el trabajador y las autoridades de la Alcaldía, respecto a las labores cotidianas, de manera que exista entendimiento claro y oportuno entre ambas partes.

8. **Conocimiento del Puesto:** Grado de dominio de las tareas, actividades y demás responsabilidades, requeridas en la posición de trabajo.
9. **Cantidad de trabajo:** Capacidad de la persona para absorber mayor o menor número de tareas, considerando la profundidad de las mismas.
10. **Calidad de Trabajo:** Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo.

## **ANEXO 9**

### **Diplomas de Participación**

# *LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO*

*Otorga el Presente*

## *DIPLOMA*

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

*Por su asistencia y participación al curso de:*

*Generalidades sobre las Leyes Municipales*

*Dado en* \_\_\_\_\_ *a los* \_\_\_\_\_ *días*

*Del mes* \_\_\_\_\_ *de* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Alcalde*

\_\_\_\_\_  
*Facilitador*

# *LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO*

*Otorga el Presente*

## *DIPLOMA*

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

*Por su asistencia y participación al curso de:*

### *Conocimientos Contables*

*Dado en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días*

*Del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_  
*Alcalde*

\_\_\_\_\_  
*Facilitador*

# LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Otorga el Presente

## DIPLOMA

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

Por su asistencia y participación al curso de:

**Computación**

Dado en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días

Del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Alcalde

\_\_\_\_\_  
Facilitador