

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



PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:

CARLOS JOSUÉ HENRÍQUEZ DOMÍNGUEZ	HD07017
NELSON WILFREDO JOVEL MOLINA	JM08007
TATIANA MELISSA MEJÍA FUENTES	MF08020

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

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: José Luis Argueta Antillón

Vicerrector: Ana María Glower de Alvarado

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretario: M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino

Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez (**Docente Asesor**)

NOVIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Me siento feliz de llegar a este momento en mi vida agradeciendo de todo corazón primeramente a Jehová Dios Todopoderoso por brindarme las fuerzas, sabiduría y paciencia para llegar a esta etapa; igualmente a mis queridos padres Nelson Wilfredo Jovel Minero y Ana Liliam Molina de Jovel por brindarme su apoyo económico y moral durante todo la carrera, a mis hermanas, a mis amigos más cercanos, a la Municipalidad de Zacatecoluca, a mi equipo de investigación, a los instructores durante el trabajo de gradación en especial al Lic. Fornos Gómez, pues sin todos ellos no habría sido posible este momento por lo que estaré eternamente agradecido.

Nelson Wilfredo Jovel Molina

De corazón infinitas gracias a nuestro Señor Jesús y María Rosa Mística por darme el don de la vida y la sabiduría para finalizar mis estudios universitarios y seguir cosechando más éxitos; por el amor, comprensión, apoyo moral y económico de mi madre Laura Margarita Fuentes, mi padre Salvador Elí Mejía (Q.E.P.D), mi hermana Kryssia Margarita Mejía Fuentes, en especial a mis lindas Abuelitas María Mejía y Laurita Guidos, familia en general, amistades, compañeros y colegas del equipo de investigación Nelson y Carlos. Agradecimientos a la Municipalidad de Zacatecoluca, gerencia administrativa y jefaturas por darnos la oportunidad de realizar nuestra investigación y al docente asesor Lic. Manuel de Jesús Fornos por su gran profesionalismo y colaboración brindada para concluir este trabajo de investigación.

Tatiana Melissa Mejía Fuentes

Agradezco a Dios todopoderoso por la sabiduría y entendimiento, a mi padre: Carlos Henríquez y madre: Delmy Domínguez de Henríquez por ser un ejemplo y guía, por todo su esfuerzo, dedicación, esmero, sacrificio, tenacidad y ayuda brindada para mi desarrollo profesional y que me permitieran culminar esta etapa de mi vida, a mis hermanas: Stephany, Katherin y Jenny por su apoyo incondicional brindado en el transcurso de mi carrera, a mis tíos, primos, abuela y demás familia, finalmente agradezco al Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez como docente asesor por su profesionalismo, infinitas gracias.

Carlos Josué Henríquez Domínguez

Índice

Resumen.....	i
Introducción.....	iii
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE ZACATECOLUCA, DE MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN, CAPACITACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO AL USUARIO.....	1
A. Generalidades del Municipio de Zacatecoluca.....	1
1. Antecedentes históricos.....	1
2. Gentilicio.....	2
3. Geografía.....	2
4. Ubicación.....	3
5. Dimensión económica.....	3
6. Dimensión social.....	4
7. Demografía.....	4
8. Organización territorial.....	4
B. Generalidades de las Alcaldías Municipales en El Salvador.....	5
1. Historia.....	5
2. Definición de Alcaldía.....	6
3. Definición de Municipio.....	6
C. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.....	6
1. Marco filosófico.....	6
2. Servicios que brinda la Alcaldía.....	7
3. Estructura organizativa Municipal.....	8
4. Relaciones con otras instituciones.....	8
5. Marco legal.....	9
D. Generalidades de plan de capacitación.....	13
1. Definiciones.....	13
2. Elementos que componen el plan de capacitación.....	14
E. Generalidades de la capacitación.....	14
1. Antecedentes históricos de la capacitación.....	14
2. Definiciones.....	16

3. Importancia de capacitar	16
4. Beneficios	17
5. Objetivos de la capacitación.....	18
6. Tipos de capacitación.....	19
7. Etapas de la gestión de la capacitación	21
F. Aspectos generales del clima organizacional	25
1. Generalidades	25
2. Concepto e importancia del clima organizacional	27
3. Importancia de clima organizacional.....	29
4. Características generales de clima organizacional.....	30
5. Clima organizacional y comunicación interna.....	31
6. Componentes del clima organizacional.	32
7. Principales variables y tipos de clima.....	34
8. Dimensiones o factores del clima organizacional	35
G. Servicio al usuario	37
1. Conceptos básicos.....	37
2. Importancia	37
3. Objetivos.....	37
4. Características	38
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA.	39
A. Importancia de la investigación.....	39
B. Alcances y limitaciones.....	40
1. Alcances.....	40
2. Limitantes.....	40
C. Metodología de la investigación	40
1. Objetivos de la investigación	40
a. General	40
b. Específicos	41
2. Métodos de investigación.....	41
a. Métodos	41
b. Tipo de Investigación	41

3.	Diseño de la Investigación	42
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información	42
a.	Técnicas	42
b.	Instrumentos	43
5.	Fuentes de información.....	43
a.	Primarias.....	43
b.	Secundarias	43
6.	Ámbito de la investigación	44
7.	Unidad de análisis.....	44
8.	Determinación del universo y muestra	44
a.	Universo	44
b.	Muestra	45
c.	Cálculo de la muestra.....	45
9.	Procesamiento de la información	46
a.	Tabulación	47
b.	Análisis e interpretación de los datos.....	47
D.	Diagnóstico de la situación actual en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.....	47
1.	Clima organizacional.....	47
a.	Evaluación de competencias	47
b.	Comunicación	48
c.	Identidad con la institución	48
d.	Liderazgo	49
e.	Planificación y organización del trabajo	50
f.	Recursos de condiciones físico ambientales.....	51
g.	Relaciones laborales	51
h.	Servicio al usuario	52
i.	Reconocimientos	53
j.	Distribución de la carga de trabajo	54
k.	Capacitaciones	55
2.	Resultados generales del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca	56
3.	Eficiencia en la prestación de servicios.....	57

E. Conclusiones	59
F. Recomendaciones.....	60
CAPITULO III: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, DEPARTAMENTO LA PAZ.	
A. Generalidades del plan de capacitación	61
1. Justificación	62
2. Importancia	62
3. Utilidad	62
B. Objetivos	63
1. General.....	63
2. Específicos.....	63
C. Plan de implementación y desarrollo	64
1. Enfoque del plan de capacitación	64
2. Definición de contenido por módulo	64
3. Ámbito de aplicación.....	65
4. Perfil del facilitador de la capacitación	66
a. Requisitos.....	66
b. Funciones	67
5. Políticas	68
6. Metodología.....	69
a. Métodos de enseñanza.....	70
b. Medios de enseñanza.....	70
7. Materiales y recursos	71
a. Recursos humanos	72
b. Recursos materiales.....	72
c. Recursos financieros	72
D. Contenido del plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional, basado en módulos.	73
Módulo 1: Comunicación asertiva.	73
Módulo 2: Actitud.....	76
Módulo 3: Relaciones interpersonales y laborales.....	79
Módulo 4: Motivación y liderazgo	82

Módulo 5: Trabajo en equipo	85
E. Contenido del plan de capacitación para el mejoramiento en la prestación de servicios, basado en módulos	88
Módulo 1: Iniciativa	88
Módulo 2: Responsabilidad	91
Módulo 3: Calidad en el trabajo	94
Módulo 4: Excelencia en el servicio y atención al usuario	97
Módulo 5: Productividad e innovación	100
F. Cronograma de actividades del plan de capacitación	103
G. Presupuesto del plan capacitación	105
1. Presupuesto por módulo.....	105
2. Plan general de capacitación.....	106
H. Evaluación y seguimiento	107
1. Evaluación.....	107
a. Hoja de evaluación del empleado participante.....	107
b. Diploma de participación.....	110
2. Seguimiento.....	111
Bibliografía	112

Anexos

(Anexo # 1) Mapa del Municipio de Zacatecoluca.

(Anexo # 2) Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipalidad de Zacatecoluca.

(Anexo # 3) Cuestionario de clima organizacional dirigido al personal de la Carrera Administrativa Municipal, de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

(Anexo # 4) Cuestionario para medir la eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

(Anexo # 5) Análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación acerca del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

(Anexo # 6) Análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación acerca de la eficiencia en la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

(Anexo # 7) Acta de resolución del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

(Anexo # 8) Detalle de asistencia técnica de ISDEM a la Municipalidad de Zacatecoluca.

(Anexo # 9) Glosario

Resumen

La investigación se originó por medio de una reunión con el Gerente General y Gerente de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, quienes expresaron en primera instancia los aspectos en los cuales la Municipalidad debe mejorar en lo relativo al clima organizacional y la eficiencia de los servicios que prestan a la ciudadanía; debido a que los empleados no se sienten comprometidos e identificados con la institución lo cual ocasiona un bajo desempeño en sus funciones y otros aspectos relevantes al clima organizacional que no permiten que exista un ambiente de armonía y convivencia en el cual los empleados puedan ser productivos, por lo que se considera que es un tema que debe analizarse cuidadosamente. Partiendo de esto es necesario que el personal de la institución asuma con responsabilidad y compromiso un cambio de actitud mediante la implementación de un plan de capacitación.

El presente trabajo de investigación ha tenido como principal objetivo establecer un plan de capacitación dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca que contribuya a mejorar el clima organizacional y la eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios, que sirva como herramienta a largo plazo al personal de la institución, el cual les proporcione nuevos conocimientos, habilidades y destrezas aplicables a sus puestos de trabajo.

Para realizar la investigación de campo se aplicó el método científico analítico y sintético por ser claro y preciso el cual se adecuo a la investigación, además el tipo de investigación es la descriptiva por ser el idóneo para detallar el fenómeno permitiendo establecer contacto con la coyuntura que atraviesa la Municipalidad, las técnicas encuesta y observación directa; con sus respectivos instrumentos aplicados a los usuarios y empleados bajo el régimen de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Se determinó una muestra la cual sirvió para establecer un parámetro para distribuir el cuestionario hacia los usuarios y empleados de la Municipalidad de Zacatecoluca, con el cual se obtuvo información que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

Luego de realizar la investigación y recolección de datos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para concluir y recomendar aspectos importantes de la investigación.

Las principales conclusiones que se establecieron son las siguientes: Se determinó que en la Municipalidad de Zacatecoluca no evalúan formalmente el clima organizacional ya que no poseen una herramienta administrativa para llevarlo a cabo, no todos los empleados sienten estabilidad laboral en su trabajo y consideran que no tienen posibilidades de una promoción laboral basada en resultados, se determinó que no existe un centro de información donde se oriente al usuario al acceso oportuno de los servicios Municipales.

Tomando en cuenta las conclusiones antes citadas, se recomienda implementar un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios para fortalecer los elementos que se encuentren deficientes en la Alcaldía, crear planes de carrera que le permitan al trabajador crecer profesionalmente dentro de la Alcaldía de Zacatecoluca, de acuerdo a sus conocimientos, habilidades o competencias, establecer en el presupuesto un desembolso que este orientado al financiamiento para adquirir equipos innovadores para suministrar información que sea de utilidad para el usuario el momento que este realice algún trámite en la Alcaldía Municipal.

Introducción

En la actualidad las Alcaldías Municipales juegan un papel muy importante para la población, a través de estas se busca primordialmente llegar a satisfacer las necesidades de la comunidad y alcanzar un determinado grado de desarrollo entre los ciudadanos por medio de la implementación de proyectos, es decir, que logren impactar positivamente.

El Recurso Humano es esencial, ya que es este el que ejecuta el pensamiento, es por ello que dentro de las organizaciones, el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las instituciones públicas o privadas, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su organización, para alcanzar un importante crecimiento de la productividad. Es por ello que en el presente trabajo de investigación se establecen los elementos esenciales para llevar a cabo un efectivo plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y la eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados bajo el régimen de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, con la finalidad de establecer un ambiente de armonía y sana convivencia, en el cual los trabajadores podrán llevar a la práctica los conocimientos impartidos en la capacitación.

En el capítulo I se da a conocer las generalidades del Municipio de Zacatecoluca, sus antecedentes históricos haciendo mención de sus aspectos geográficos, económicos y sociales. Seguidamente las generalidades de las Municipalidades a nivel nacional y en especial las generalidades de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca como su misión, visión, el marco regulatorio, así también su estructura organizativa que está conformada por diversas Unidades Administrativas. Posteriormente se elaboró un marco teórico de referencia acerca del plan de capacitación en el cual se incluyen elementos teóricos que sustentan la presente investigación, tales como su historia, definición, importancia, beneficios, objetivos, tipos y etapas. Además los aspectos generales del clima organizacional como su definición, características y también se agregaron conceptos básicos acerca de servicios.

En el capítulo II, se da a conocer el diagnóstico realizado acerca de la situación actual del clima organizacional y eficiencia en los servicios brindados por la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, tal diagnóstico tuvo como objetivo obtener información sobre la eficiencia en la prestación de los servicios Municipales que se brindan a los usuarios con la finalidad de mejorar los principales factores que afectan la eficiencia de los servicios y así mismo detectar

la situación actual del clima organizacional dentro de la organización y proponer un plan de capacitación que mejore el clima organizacional y por consiguiente que incremente la eficiencia de los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca. Para ello se utilizó el método científico por ser claro y preciso con el fin de obtener información clara que contribuyo con la realización del presente trabajo de investigación. Posteriormente para la recolección de información precisa se utilizó la técnica de la encuesta, en la cual se elaboraron dos cuestionarios, uno dirigido hacia los usuarios y otro hacia los empleados de la Municipalidad bajo el régimen de la Ley de La Carrera Administrativa Municipal, dicho cuestionario redactado con preguntas cerradas y de fácil comprensión que proporcionaron la información necesaria para poder conocer las opiniones de los empleados y usuarios. Luego de determinar la muestra de la investigación se procedió a aplicar el instrumento del cuestionario, con un total de 70 cuestionarios hacia los empleados y 73 para los usuarios. Además la observación directa fue otra técnica en la cual se realizaron visitas a la institución en horas laborales con el propósito de interpretar hechos en la realización de sus actividades cotidianas y tener una mejor visualización de la situación actual. Luego de haber recolectar las 143 cuestionarios se realizó la descripción de la situación actual con el objetivo de conocer los elementos en los cuales la Municipalidad de Zacatecoluca deba de mejorar.

Además se abordaron elementos esenciales tales como: la importancia de la investigación, sus alcances y limitaciones, la metodología de la investigación, los objetivos, el diseño de la investigación, la determinación del universo y muestra y el procesamiento de la información.

El capítulo III lo constituye la propuesta del plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz, en el cual se detallan las generalidades del plan de capacitación, la justificación, importancia, utilidad y objetivos. Así mismo el plan de implementación y desarrollo el cual está constituido por la definición del contenido por módulo, el ámbito de aplicación, el perfil del facilitador donde se detallan los requisitos y funciones, seguidamente se especifican las políticas que regirán el plan de capacitación, la metodología a seguir haciendo mención a los métodos y medios de enseñanza a utilizar, los recursos tanto humanos, materiales y financieros que serán indispensables para la ejecución del plan de capacitación. Finalmente se especifica el

cronograma a seguir, el presupuesto detallando los costos que la Municipalidad debe incurrir y la evaluación y seguimiento que se le deberá dar al presente plan de capacitación.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE ZACATECOLUCA, DE MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN, CAPACITACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO AL USUARIO.

A. Generalidades del Municipio de Zacatecoluca

1. Antecedentes históricos

¹Etimológicamente la palabra Zacatecoluca es un vocablo de origen náhuat que significa “Lugar de zacatales y tecolotes”, pues proviene de las raíces Zacat (zacate), Tecolut (buhó) y Can (lugar).

Zacatecoluca es una ciudad y Municipio del Departamento de La Paz, en El Salvador. Tiene una población estimada de 67,783 habitantes para el año 2014. Sus orígenes se remontan a la época prehispánica, y durante la colonización Española fue el segundo poblado de mayor importancia en el partido de San Vicente.

En 1740, Pedro Cortés describía a Zacatecoluca como cabecera de la parroquia del mismo nombre, con tierra fértil de abundantes cosechas. En 1786 pasó a convertirse en cabecera del partido que comprendía San Juan, San Pedro y Santiago Nonualco, Santa María Ostuma, San Sebastián Analco y Tecoluca.

El año 1823, Zacatecoluca adquirió el título de villa. A partir del 12 de junio de 1824 quedó incluida en el Departamento de San Vicente, pero entre 1836 y 1838 formó parte del Distrito Federal de Centro América y finalizado este periodo retornó a la circunscripción de San Vicente.

Para 1839 se creó el Departamento de La Paz, y su cabecera era la villa de Santa Lucía Zacatecoluca. Sin embargo, el Departamento se suprimió en 1842, y la cabecera retornó a San Vicente. Para 1844, por Decreto Ejecutivo del 11 de mayo, adquirió el título de ciudad con la denominación de “Generosa y Leal Ciudad de Santa Lucía Zacatecoluca”.

¹Walter Alexander Sánchez Ramos, Departamento de Relaciones Públicas y Comunicaciones, Alcaldía Municipal de Zacatecoluca. “Municipalidad: Historia de Zacatecoluca”, [En Línea]. Recuperado en: <<http://www.zacatecoluca.gob.sv/renace/index.php/Municipalidad/historia-de-zacatecoluca>>. Consultado el: 01 de julio de 2015.

En 1852 se refundó el Departamento de La Paz, por lo que Santa Lucía de Zacatecoluca volvió a convertirse en su cabecera. Se estima que para 1858, Zacatecoluca tenía una población de 5061 habitantes; y en 1890 su población ascendía a 5210 habitantes. Habían cinco barrios: “El Calvario, Santa Lucía, Candelaria, San José y Los Remedios”, y según Guillermo Dawson: “Sus principales edificios públicos son el cabildo, la iglesia parroquial, el hospital, las casas de escuelas y el templo de El Calvario”, así como “una hermosa fuente pública en la plaza principal”.

2. Gentilicio

A los habitantes de Zacatecoluca se les conoce como viroleños. Las versiones del origen de este vocablo son dos: la primera se refiere a los canastos elaborados por los vecinos del barrio de Analco, que tenían por nombre “virola”. La otra explicación se relaciona con los trabajadores de las haciendas de la familia Guirola en el siglo XIX, quienes se identificaban como obreros de “los Guirola”, lo que pudo haberse transformado en “virola” con el paso de los años.

3. Geografía


El Municipio de Zacatecoluca tiene un área geográfica de 425.69 km², y la cabecera una altitud de 210 msnm. Riegan el territorio varios ríos, entre los que se encuentran: Amayo, El Guayabo, Uluapa, San Antonio, Liévano, Ichanmichen y Suchilamacó; las quebradas: Campanario, Amayo, Los Micos, El Barrancón, Las Tinajas, San Faustino, y Capulín, entre otras; las lagunetas: Chiliguda, La Pancha, El Astillero, Contreras y El Palmo. Comprende además el Estero de Jaltepeque, del Hotel, Santa Cruz, El Astillero, Madre Vieja y Desiertos; las islas manglosas: Monte Tamarindo, Monte Chapetón, Monte El Zanate, Monte Cureña, La Tasajera, y El Garrobo, entre otras; así como las playas Costa del Sol, Los Blancos y El Zapote; y la punta Cordoncillo, y La Bocana Cordoncillo.

Las estribaciones comprenden la cadena Costera Central con los cerros: Marroquín, Las Víboras y los Soldados; las montañas: Escuintla, Chichima, El Iscanal, El Merendón, y la loma del Maneadero. Tiene un clima cálido. **(ANEXO # 1: Mapa de Ubicación del Municipio de Zacatecoluca, Departamento de La Paz)**²

² Mapa del Municipio Zacatecoluca. Proporcionado por: Unidad de Desarrollo Urbano, Alcaldía de Zacatecoluca, de fecha 15/06/2015.

4. Ubicación

Límites del Municipio de Zacatecoluca

<i>Noroeste:</i> San Juan Nonualco	<i>Norte:</i> Tecoluca	<i>Noreste:</i> Tecoluca
<i>Oeste:</i> San Juan Nonualco		<i>Este:</i> Tecoluca
<i>Suroeste:</i> San Luis La Herradura	<i>Sur:</i> San Luis La Herradura, Tecoluca y Estero Jaltepeque	<i>Sureste:</i> Tecoluca

Zacatecoluca limita al noroeste con San Juan Nonualco y Guadalupe (Depto. de San Vicente) al sur con San Luis La Herradura, estero de Jaltepeque y el Océano Pacífico; al norte, noroeste, este y sureste con Tecoluca (Depto. de San Vicente) y al oeste con San Juan Nonualco y Santiago Nonualco, al suroeste con San Luis La Herradura. El acceso de llegada es la carretera del litoral y por la panamericana ingresando por la ciudad de San Vicente. Sus carreteras son de asfalto y en buen estado.

5. Dimensión económica

En el comercio local existen almacenes, ferreterías, bazares, abarroterías, mercados, supermercados, tiendas, etc. Su comercialización la realizan con la población de Tecoluca, San Juan Nonualco, San Rafael Obrajuelo, Santiago Nonualco y San Vicente.

El cultivo predominante en la zona es la caña de azúcar, contando con un beneficio azucarero donde se realiza la comercialización del producto. Además granos básicos los cuales se comercializan en la zona.

6. Dimensión social

La situación de la población se puede describir, con los siguientes datos:

Tasa de extrema pobreza.....	17.9%
Tasa de pobreza	41.6%
Ingreso per cápita mensual.....	\$81.00
Proporción de Hogares en Hacinamiento.....	44.6%

El desarrollo urbano de la ciudad se caracteriza no solo por el crecimiento poblacional, que demanda una mayor cantidad de viviendas, lo que redundará en la ampliación de la cobertura de los servicios que son proporcionados por el Gobierno Municipal.

7. Demografía

En el censo de población y vivienda del 2007, Zacatecoluca tenía una población de 65,826 habitantes, de los cuales 42,127 habitaban en el área urbana y 23,699 en el área rural. Para el año 2014, se estima que habitan en el Municipio 67,783 personas.

8. Organización territorial

En Zacatecoluca existen 45 cantones: Amayo, Ánimas Abajo, Ánimas Arriba, Azcualpa, Buena Vista Abajo, Buena Vista Arriba, Buena Vista Arrinconada, El Amate, El Callejón, El Carmen, El Copinol, El Despoblado, El Escobal, El Espino Abajo, El Espino Arriba, El Maneadero, El Socorro, Hatos de los Reyes, La Herradura, La Isla, La Isleta, La Joya, La Lucha, Las Tablas, Liévano, Los Blancos, Los Platanares, Penitente Abajo, Penitente Arriba, Piedra Grande Abajo, Piedra Grande Arriba, Pineda (San Faustino), San Francisco los Reyes, San José de la Montaña, San Josecito, San Lucas, San Marcos de la Cruz, San Rafael, San Rafael Tasajera, Santa Lucía, Tapechame, Tierra Blanca, Ulapa, Ulapa Abajo y Ulapa Arriba. Además, en la ciudad existen 9 barrios: El Centro, El Calvario, Candelaria, San José, Los Remedios, San Sebastián Analco, La Cruz, El Carmen y Santa Lucía y 19 colonias.

B. Generalidades de las Alcaldías Municipales en El Salvador

1. Historia

Las Alcaldías Municipales, al igual que el Gobierno de la República, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones; sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, los cuales ordenados por las disposiciones emanadas de gobiernos autónomos cumplen con las características de vecindad y autoridad propias de las comunidades.

La autonomía es un elemento básico y esencial para que exista un Municipio libre. Históricamente, el Municipio ha surgido como expresión y manifestación de la voluntad de las comunidades. La organización estatal para el ejercicio de sus actividades político-administrativo se divide en Municipios y Departamentos. El Municipio constituye la unidad primaria del estado y es el responsable del Gobierno Local; tiene una jurisdicción más limitada tanto en lo territorial como en los asuntos sobre los cuales tiene competencias tales como: autonomía para establecer su organización interna, administrativa, sistema de recaudación, contabilidad, y administración financiera, elaboración de tarifas y presupuestos Municipales, programación, y servicios públicos Municipales.

De la misma forma están facultadas para mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados Municipales.

Una característica esencial de todo Municipio es contar con un territorio definido, ya que sin ello no puede existir como tal, puesto que el Municipio ejerce su autoridad, únicamente en el espacio abarcado por su jurisdicción.

Después de la independencia de España, el Estado Salvadoreño se estructura sobre la base de los Municipios. En la primera constitución (1824), se establecen los límites de cada Municipio. Las Alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de estado (Presidente).

³Escobar Castaneda, Alba Yaneth y otros. Septiembre de 2010. "Propuesta de un sistema de control interno en la Alcaldía Municipal de El Refugio, Departamento de Ahuachapán". [En Línea]. Lic. En Contaduría Pública. Santa Ana, El Salvador. Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Universidad De El Salvador. 218H. Recuperado en <http://ri.ues.edu.sv/694/1/10136224.pdf> Consultado el: 05 de julio de 2015.

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

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

2. Definición de Alcaldía

⁴Es la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un Municipio. Además es el ente administrativo de menor rango territorial y el más cercano al ciudadano que cumple con las funciones de sede principal de la institución.

3. Definición de Municipio

⁵El artículo 2 del Código Municipal, define Municipio como: La unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual, como parte instrumental del Municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

C. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca

1. Marco filosófico

a. Misión y visión

De conformidad al Código Municipal en su artículo 4 y en uso de sus facultades el Concejo Municipal de la Alcaldía de Zacatecoluca, ha tenido a bien aprobar en el Acuerdo número 6

⁴Jhon Estrada, "Historia de Ayuntamiento", [En Línea]. Recuperado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento#El_Salvador. Consultado el: 01 de julio de 2015.

⁵Decreto Legislativo N° 274. Código Municipal, Artículo 2. [En Línea]. Diario Oficial N° 23. Tomo 290. Publicado el 05\02\1986. Recuperado en: <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-Municipal> Consultado el 05 de mayo de 2015.

del Acta número 28 de fecha 28 de octubre del año 2009 la nueva visión y misión, que orientaran las acciones de gobierno y administración del Municipio:

a.1. Misión

“Desarrollar obras y servicios Municipales que requiera y propicie la ciudadanía; impulsando el desarrollo institucional, económico, social y ambiental; en un marco de principio y valores; privilegiando la participación ciudadana y creando sinergias con todos los actores sociales, económicos y políticos del Municipio; a fin de elevar el nivel de vida de las y los habitantes de Zacatecoluca”.

a.2. Visión

“Ser un modelo de Gobierno Local con transparencia y participación ciudadana, que transforme el Municipio de Zacatecoluca, en un lugar agradable para vivir y ser visitado; seguro, saludable, limpio y ordenado; con vocación turística y de producción artesanal e industrial”.

2. Servicios que brinda la Alcaldía

Los servicios que brindan las dependencias de la Gerencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz a efectos de ser utilizada en el Sistema de Acceso a la Información de la Gestión Municipal. En la actualidad los servicios Municipales que brinda la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz a la ciudadanía en general se encuentran establecidos de acuerdo a su Estructura Organizativa bajo dependencia jerárquica de la Gerencia de Servicios Municipales, en tal sentido los servicios más relevantes que se prestan son los siguientes:

a. Servicios jurídicos:

La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca a través de la Unidad del Registro del Estado Familiar brinda los servicios de registro de hechos y actos de índole civil y familiar de las personas naturales tales como: Nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios, adopciones, juicios de identidad, rectificaciones de nombre, entre otros de importancia en la vida jurídica de las personas.

b. Servicios de cementerio:

La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca a través de la Unidad de Administración de Cementerios brinda el servicio de sepultura de personas naturales fallecidas cumpliendo con el ordenamiento jurídico correspondiente. Se cuenta con dos camposantos conocidos como Cementerio Municipal El Espino y Cementerio Municipal Analco.

c. Servicios ambientales:

- La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca a través de la Unidad de Manejo Integral de Desechos Sólidos brinda el servicio de barrido de calles y avenidas de la ciudad de Zacatecoluca. Asimismo la recolección y transporte de desechos sólidos hasta su disposición final en el relleno sanitario contratado por la Municipalidad.
- La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca a través de la Unidad de Ornato Municipal provee a los ciudadanos del Municipio lugares de sano esparcimiento y recreación con su correspondiente aseo y ornamentación garantizando una visión paisajística decorosa.

d. Servicio de alumbrado público:

La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca a través de la Unidad de Alumbrado Público brinda el servicio de reparación y mantenimiento de alumbrado público de calles y avenidas del Municipio en la Zona Urbana y Zona Rural.

3. Estructura organizativa Municipal. (Ver anexo #2)

4. Relaciones con otras instituciones

En nuestro país existen diferentes instituciones cuyo propósito es servir de apoyo a la gestión Municipal, entre las cuales se mencionan dos:

- **Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM):** *“Entidad de derecho público, especializada en el campo de la Administración Municipal, cuenta con personería jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, tiene patrimonio propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes”, cuya finalidad es “fortalecer permanentemente y proveer a las Municipalidades de los recursos técnicos y financieros necesarios para que éstas,*

como entidades auto gestoras promuevan el desarrollo y participación activa de las comunidades, en armonía con los planes y programas definidos por el Gobierno Nacional⁶”. El ISDEM tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones. El ISDEM se encarga de la asignación y distribución del **Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES⁷)** a las 262 Municipalidades del país; el cual equivale al 8% del Presupuesto General del Estado.

- **Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)** es *“una asociación gremial de derecho privado y de utilidad pública, con fines no lucrativos y no partidista; con personalidad jurídica, integrada por Municipalidades del país”,* cuya misión es *“Promover, fortalecer y defender propositiva y proactivamente la autonomía y competencias Municipales, en el marco de la democracia participativa, el desarrollo local”* en concordancia con los siguientes ejes estratégicos *(i) el marco normativo, (ii) la gestión ambiental, (iii) las finanzas públicas Municipales, (iv) el desarrollo económico local y (v) el fortalecimiento Municipal y gremial⁸.*

5. Marco legal

Las Alcaldías Municipales están regidas por diversas leyes, entre la cuales se pueden mencionar:

⁶ Historia, filosofía y área de trabajo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal [En línea]. San Salvador, El Salvador. Recuperado en: <<http://www.isdem.gob.sv>>. Consultado el: 30 de abril de 2015.

⁷ El Fondo de Desarrollo Social (FODES) surge con la “Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y social de los Municipios” (Decreto No. 74, Diario Oficial No. 176, tomo 300, emitido el 8 de septiembre de 1988 y publicado el 23 de septiembre de 1988), en cumplimiento del inciso segundo del artículo 207 de la Constitución Política de la República de El Salvador.

⁸ Finalidad jurídica y Misión de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador [En línea]. San Salvador, El Salvador. Recuperado en: <<http://www.comures.org.sv>>. Consultado el: 30 de abril de 2015.

a) Constitución de la República de El Salvador.⁹

En la sección segunda del Capítulo IV de la Constitución de la República de El Salvador, están contemplados los artículos que se refieren a las Alcaldías Municipales:

En el **Art. 202** inciso primero se dice que “Para el gobierno local los Departamentos se dividen en Municipios que están 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: Menciona que 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 entidades autónomas pueden realizar las Alcaldías, algunas de ellas son: crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras, así como la elaboración de tarifas de impuestos y las reformas de las mismas, decretar el presupuesto de ingresos, egresos y de ordenanzas y reglamentos locales.

De acuerdo al **Art. 205** de la Constitución no existe ninguna ley que exonere del pago de impuestos y contribuciones a personas naturales o jurídicas.

El **Art. 206**, dice que los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo y las instituciones del estado tendrán que colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Y el **Art. 207** hace referencia en relación a los fondos que ingresan a la Alcaldía no entrarán al fondo general del estado sino que serán administrados y utilizados por el Concejo Municipal y serán utilizados para provecho de los Municipios.

⁹ Constitución de la República de El Salvador; Edición especial 1983, decreto N° 38, Diario Oficial N°234, Tomo N° 281, Publicado el 16/12/1983.

b) Código Municipal.¹⁰

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 le competen a las Alcaldías 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.
- 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) Ley de la Carrera Administrativa Municipal¹¹

Del objeto y campo de aplicación

Art. 1. El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la Carrera Administrativa Municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público Municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la Carrera Administrativa Municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

¹⁰ Decreto Legislativo N° 274 , Código Municipal, Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Publicado el 05\02\1986

¹¹ Decreto Legislativo N° 1039, Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Diario Oficial N° 103, Tomo 371, Publicado el 06\06\2006.

Del campo de aplicación **Art. 4.** Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las Municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel Municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio Municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”, con excepción de los contemplados en el Art. 2 de esta ley.

De las funciones correspondientes a los niveles de carrera

De los niveles funcionariales, **Art. 5.** Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Nivel de dirección, **Art. 6.** Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel técnico, **Art. 7.** Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de soporte administrativo, **Art. 8.** Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel operativo, **Art. 9.** A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

De los funcionarios y empleados

Art. 11. Son funcionarios o empleados de carrera los nombrados para desempeñar cargos o empleos permanentes comprendidos en los artículos 6, 7, 8 y 9 de esta ley, sin importar la forma en que hubieren ingresado al cargo o empleo. La relación de servicio se regulará por esta ley.

De la capacitación de los servidores públicos de la carrera

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

Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados Municipales, por lo que es obligatoria la creación del centro de formación Municipal, que estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Art.49 Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades Municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta Ley.

D. Generalidades de plan de capacitación

1. Definiciones

- a. Un plan de capacitación se define como “La descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.¹²
- b. Es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además los lineamientos y procedimientos para su aplicación¹³

¹²Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Agosto 1997. Instrumentos para la formación de los responsables de la Capacitación Pág. 57 MODULO 1. San Salvador, El Salvador. 133H.

¹³Delegación Federal de Trabajo. Implementación del Proceso Capacitador. Pág. 5, Guanajuato, México. 8H.

2. Elementos que componen el plan de capacitación.

Un plan de capacitación incluye los siguientes elementos:

- a. Enfoque de necesidades específicas: determina en qué área se debe capacitar.
- b. División del trabajo a desarrollar en módulos o ciclos: a fin de distribuir de mejor manera la temática a impartir.
- c. Determinación del contenido de la capacitación: se realiza de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.
- d. Elección de los métodos de capacitación: se elige el más conveniente para el tipo de capacitación que se va impartir.
- e. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación: tales como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, herramientas, materiales, manuales, etc.
- f. Definición de la población objetivo: es decir, el personal que va ser capacitado considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- g. Determinación del lugar donde se efectuará la capacitación: se consideran las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- h. Determinación de la fecha, periodicidad y duración: se considera la ocasión, el período y el horario más oportuno.
- i. Cálculo del costo: son aquellos que se utilizarán para poner en marcha la capacitación.

E. Generalidades de la capacitación

1. Antecedentes históricos de la capacitación

¹⁴En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, ubicadas en el continente Africano y en la región de Mesopotamia respectivamente la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del Código de

¹⁴Karen Stephani Romero Reyes. Análisis del Cambio en las pequeñas y medianas organizaciones, agosto 2010. [En Línea] <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28840/1/Romero%20Reyes.pdf> "La Capacitación y Motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva". 8-10p. Licenciado en Administración. Veracruz, México. Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. 114p.

Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaron en el Collegia con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva; el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La Revolución Industrial que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Altero el método de capacitación existente; ahora el personal con poca experiencia podía operar las maquinas, y en consecuencia, los gremios empezaron a decaer. Más tarde, cuando el proceso fabril reemplazo al proceso doméstico, asimilo a los aprendices provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría, y el aprendiz, después del periodo de capacitación, se convertía en un trabajador de ella.

La capacitación llego a Estados Unidos durante el siglo XVIII, en donde desempeñó un papel menos importante que en Europa, sobre todo porque entre los inmigrantes a este país venía un gran número de trabajadores expertos.

2. Definiciones

Entre algunos conceptos de Capacitación están:

- a. Un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización.¹⁵
- b. La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistematizado y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión del conocimiento específico relativo al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.¹⁶
- c. Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas o relacionadas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente organizacional.¹⁷

3. Importancia de capacitar

¹⁸La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajador, por medio de la mejora de la calidad de las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, al mismo tiempo resulta ser una importante herramienta que contribuye a la motivación, realización personal y fomento de la identidad institucional.

¹⁵ Lic. Alexis Serrano. 2007. Administración de Personas 107p. Primera Edición. San Salvador, El Salvador, Centro América. 328H. (Conforme a Programas de Administración de Recursos Humanos I, II Y III aprobados por el MINED).

¹⁶Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos 386p. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 5° Edición. Santa Fe de Bogotá. 699H

¹⁷Gary Dessler. 1996. Administración de personal 238p. Sexta edición. México. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 746H

¹⁸Alcaldía Municipal de Zacatecoluca y otros. 2013, junio. Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, ISDEM, COMURES, AECID, FUDEMUCA. Zacatecoluca, La Paz, 36p.

La capacitación es uno de los medios que tienen las organizaciones para atender con eficiencia, oportunidad y transparencia las demandas y requerimientos de la comunidad. La mejora en la calidad de los servicios y las gestiones se ven impactadas positivamente, en tanto que el contar con una regulación que asegure la capacitación permanente y la mejora continua del personal representa para las organizaciones un avance en el proceso de modernización.

La demanda de capacitación surge en el momento en que hay diferencia entre lo que los empleados deberían saber hacer en el desempeño eficiente de su cargo y lo que realmente saben hacer y producen.

4. Beneficios

1. Beneficios para el individuo¹⁹

- ✓ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas,
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo,
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones,
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas,
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto,
- ✓ Permite el logro de metas individuales,
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2. Beneficios para la organización

- ✓ Mantiene la competitividad de la organización,
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles,
- ✓ Eleva la moral,
- ✓ Promueve la identificación con los objetivos de la organización,
- ✓ Crea mejor imagen,
- ✓ Mejora la relación jefes-colaboradores,

¹⁹ Werther, W. y K. Davis. 2008. Administración de recursos humanos: El Capital humano de las empresas. Sexta Edición. México. 700p.

- ✓ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo,
- ✓ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas,
- ✓ Proporciona información con respecto a necesidades futuras,
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas,
- ✓ Promueve el desarrollo del personal,
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes,
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo,
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas,
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización,
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

3. Beneficios en las relaciones humanas

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos,
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos empleados,
- ✓ Hace viables las políticas de la organización,
- ✓ Alienta la cohesión de los grupos,
- ✓ Fomenta una atmósfera de aprendizaje,
- ✓ Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

5. Objetivos de la capacitación

²⁰La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación, de acuerdo con Rodríguez Valencia:

Objetivo general de la capacitación: conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una institución determinada.

Objetivos particulares de la capacitación:

²⁰Karen Stephani Romero Reyes. Análisis del Cambio en las pequeñas y medianas organizaciones, agosto 2010. [En Línea] <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28840/1/Romero%20Reyes.pdf> "La Capacitación y Motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva". 14-15p. Licenciado en Administración. Veracruz, México. Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. 114p.

- Incrementar la productividad,
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario,
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad,
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo,
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos,
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo,
- Promover ascensos con base en el mérito personal,
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo,
- Contribuir a la reducción de los costos de operación,
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunicación interna.

De acuerdo a Silíceo Aguilar los fines básicos de la capacitación en las organizaciones son las de promover el desarrollo integral del personal y por lo tanto el desarrollo de la organización y lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desarrollo eficaz del puesto.

6. Tipos de capacitación

a. ²¹Capacitación inductiva:

Será la que ha de facilitar la integración del nuevo colaborador, al ambiente de trabajo en el que se está incorporando.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta, en tal caso se organizarán programas de capacitación para postulantes y se seleccionarán a los que muestren mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

²¹Alcaldía Municipal de Zacatecoluca y otros. 2013, junio. Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, ISDEM, COMURES, AECID, FUDEMUCA. Zacatecoluca, La Paz, 36p.

b. Capacitación preventiva:

Se entenderá como aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología y actualización de nuevos equipos.

c. Capacitación correctiva:

Está orientada a solucionar problemas de desempeño, en este caso, su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores y los diagnósticos de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles debilidades son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

d. Capacitación para el desarrollo de la carrera:

Esta actividad se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que será orientada a facilitar que los trabajadores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones a partir de la ampliación o especialización en el conocimiento de una materia directa o indirectamente relacionada con su formación profesional o técnica.

Esta capacitación tendrá por objeto mantener o elevar la productividad presente de los trabajadores a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en la cual puedan diversificar sus actividades.

e. Instrucción técnica y adiestramiento:

Está se entenderá como la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas de los empleados que les permitan efectuar en mejores condiciones el trabajo cotidiano.

f. Enseñanza profesional:

La enseñanza profesional se entenderá como la enseñanza de una materia especializada para grupos de empleados técnicos y profesionales que desempeñan labores de dirección y coordinación en la Administración. El contenido de este tipo de capacitaciones incluye tanto información actualizada, como instrucción y adiestramiento en casos prácticos relacionados con el cargo o puesto de cada participante.

g. Motivación y desarrollo:

La motivación y desarrollo se asumirá como capacitación de orden complementaria al trabajo que desarrolla el empleado o bien aquella que le sirve para mejorar sus conocimientos generales y sus habilidades en otras áreas culturales, educativas y laborales, integrarse al cumplimiento de metas y fines estratégicos, así como para elevar su nivel de vida.

7. Etapas de la gestión de la capacitación

a) Análisis de las necesidades de capacitación²²

Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias en los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación.

En una primera aproximación, conviene distinguir entre dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

De una parte, existe el enfoque correctivo, encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales. Entre los métodos de detección de necesidades utilizados con mayor frecuencia, dentro de este enfoque, se encuentran los siguientes:

a) Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando ya sea las “competencias efectivas” de la persona (las tareas que es capaz de realizar) con las “competencias deseadas” (las tareas que debería ser capaz de realizar), o los atributos de la

²² Dra. Luisa Hidalgo Jara y otros. 1998, junio. Gestión de la capacitación en las organizaciones, Ministerio de Salud (Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud). Lima, Perú. Eduardo Arenas Silvera. 61p.

persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.

b) Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal. En este caso, se trata de aprovechar el proceso regular de evaluación del desempeño del personal, que normalmente se aplica en las organizaciones modernas (o sistema de calificaciones), como fuente de información para identificar necesidades de capacitación.

c) Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos. Los detonantes más frecuentes de los análisis de necesidades de capacitación son los diversos problemas de eficiencia que pueden surgir en una organización, relacionados con el desempeño del personal. Por lo general, estos problemas se manifiestan en el área técnica o en las relaciones interpersonales.

De otra parte, existe el enfoque prospectivo, orientado a prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados: i) en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, o, ii) en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones.

Es, por consiguiente, un enfoque esencialmente dinámico, en el sentido de que considera a los puestos y a las personas en proceso de cambio.

El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución.

Entre los enfoques metodológicos de uso más frecuente para proyectar las necesidades de capacitación de una organización, con base en las condiciones de un escenario futuro previsto, se pueden citar los siguientes:

a) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los cambios tecnológicos y organizacionales, los cuales podrán afectar el contenido de los puestos y las calificaciones requeridas para desempeñarlos.

b) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los movimientos del personal en la organización (entradas, transferencias, promociones y salidas).

b) Planificación general de la capacitación

La planificación general de la capacitación en una institución implica: i) seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad; ii) evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el plan general de capacitación; y, iii) elaborar el plan y el presupuesto general de capacitación.

La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etc.); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo. En el caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación colectivas (por ejemplo, "cursos cerrados"). Este análisis exige un conocimiento tanto de la oferta externa de capacitación como de la factibilidad de organizar acciones de capacitación internas.

Por lo general, las propuestas de capacitación necesitan de recursos disponibles para ejecutarlas, en términos de dinero y tiempo. Frente a esto, la dirección de la institución (o un comité de alto nivel) deberá evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquellas que presentan la mejor relación entre el costo, por una parte, y la pertinencia de la capacitación propuesta, en relación con los objetivos de la organización, por otra parte cabe señalar que el costo de la capacitación no se refiere sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación por ejemplo, impartir un curso sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que, eventualmente, deberán sacrificar los participantes y los gastos adicionales que suelen derivarse de las acciones formativas, como bonificaciones de transporte, alimentación, y materiales de estudio entre otros.

Finalmente, con base en las propuestas aprobadas se elabora el plan general de capacitación y su correspondiente presupuesto. El plan de capacitación deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga, a lo sumo, la siguiente información: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes.

c) Ejecución y control de las acciones de capacitación

Los factores clave para evaluar o preparar cualquier plan de capacitación son los siguientes:

- a) Los antecedentes económicos, legales y técnicos de la institución capacitadora. En el caso de acciones externas.
- b) Los antecedentes del personal docente. En cuanto a su capacidad técnica y docente.
- c) Los objetivos de aprendizaje que persigue el curso (o acción de capacitación).

Estos se refieren a los cambios que se espera lograr, a través de la capacitación, en el modo de pensar, sentir y actuar del participante. Al respecto, los objetivos de aprendizaje de una acción de capacitación deben ser: i) pertinentes, en función de las competencias exigidas en el puesto de trabajo; ii) precisos, en cuanto a la definición de las conductas terminales esperadas; iii) viables, en el sentido de que pueden ser alcanzados en el tiempo programado y con los métodos de enseñanza previstos; y, iv) medibles, en el sentido de que el grado de logro de los objetivos puede ser calificado objetivamente.

d) Los requisitos de entrada de los participantes. Cuestión que tiene relación con el nivel y la viabilidad de los objetivos de la acción formativa.

e) Los métodos y medios de enseñanza-aprendizaje. Existe una gran variedad de métodos y medios didácticos, cada uno de los cuales posee características propias en cuanto a su eficacia, en función de los objetivos del aprendizaje y de sus costos de aplicación.

f) Los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje. Estos aspectos tienen que ver con la necesidad de identificar hasta qué punto se alcanzan los objetivos de aprendizaje que persigue la acción de capacitación. Por consiguiente, la eficacia de la evaluación del aprendizaje depende de la claridad con que hayan sido definidos los objetivos didácticos de la acción formativa, así como de la aplicación de criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación que sean válidos, confiables, objetivos y pertinentes.

g) El material didáctico y los recursos de aprendizaje. Son los documentos u otros elementos didácticos complementarios (por ejemplo, materiales audiovisuales, maquetas, simuladores, etc.) que se utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje y/o se entregarán a los participantes como medios de respaldo para apoyar su aprendizaje o auto aprendizaje.

h) El costo. Este se refiere a los costos directos de impartir una acción de capacitación.

F. Aspectos generales del clima organizacional

1. Generalidades

²³El concepto de clima organizacional es un concepto prestado de clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el “tiempo que hace” o predomina en una zona sus características comunes o estándares.

Por lo tanto, es una organización, al igual que es un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de clima, según los Departamentos o áreas funcionales, regiones en el caso de clima meteorológico que integren esa organización.

El clima de una organización está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización. Si bien puede hablarse de clima en singular respecto al conjunto de la corporación, institución o empresa; asimismo pueden identificarse distintos climas (plurales), dependiendo de las personas/equipos y del liderazgo y el modo de funcionamiento en las distintas áreas o Departamentos que la componen.

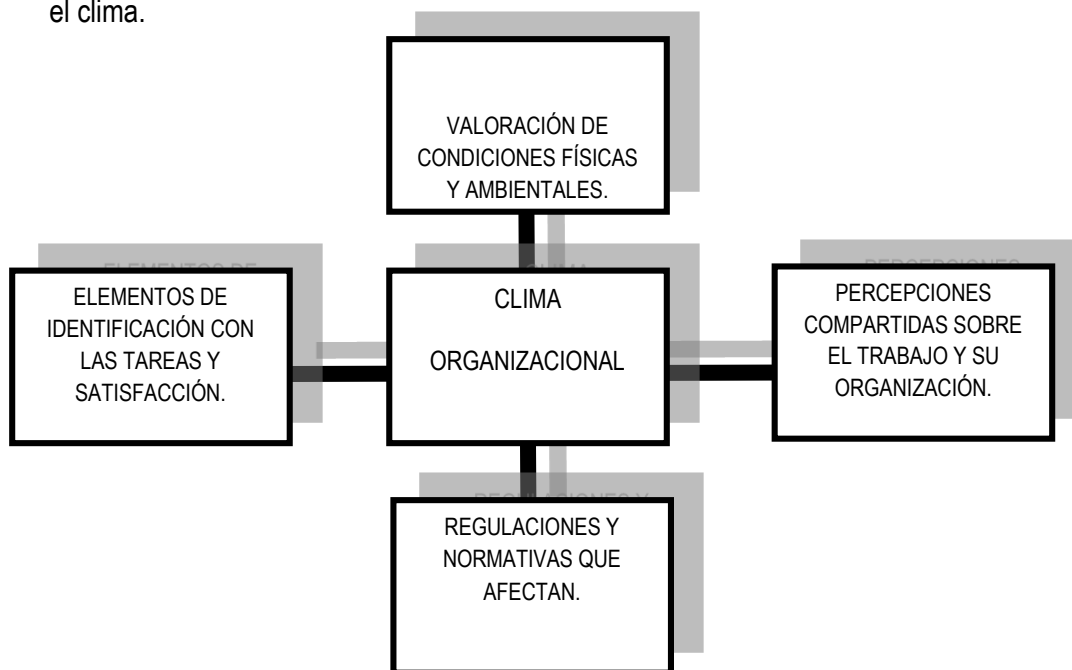
“Clima organizacional” son las percepciones de los miembros de la organización acerca del trabajo y lo que éste significa”.

Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo, lo que ha situado al clima organizacional como algo diferente a las percepciones y lo condiciona a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, la comunicación, la tecnología, etc. Obviamente, influye también en las percepciones del clima, pero cabe insistir que el clima organizacional es una realidad distinta a ellas.

Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades laborales. Este núcleo

²³Federico Gan y Gaspar Berber. 2007. Cultura de empresa. (Capítulo V, pp. 169-198). Manual de Recursos Humanos (10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales). Primera Edición, Barcelona, España. Editorial UOC. 397p.

al que podemos denominar “satisfacción laboral”, presenta elementos de clara incidencia en el clima.



Esquema: Enfoque del concepto de clima organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que sin duda ha demostrado mayor notoriedad, sobre todo a partir de 1979, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio organizacional.



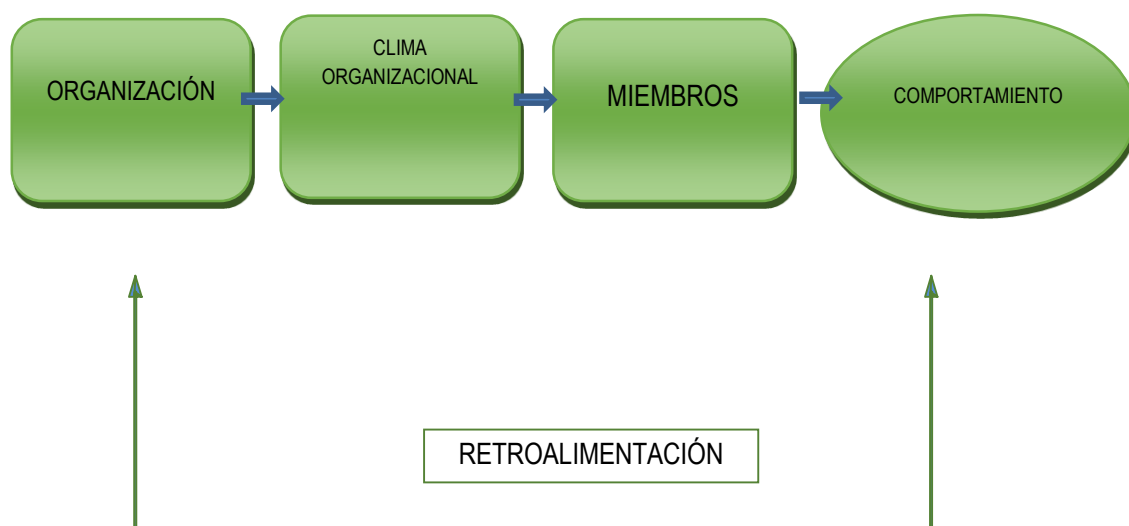
Esquema: Aspectos vivenciales de los individuos.

2. Concepto e importancia del clima organizacional

Concepto del clima organizacional

²⁴El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

El clima organizacional involucra diferentes factores o dimensiones, los cuales están inmersos dentro de una organización y son estos los que definen que tipo de clima existe por lo tanto el clima organizacional se puede visualizar en el siguiente esquema:



A continuación se detallara cómo ha evolucionado en el tiempo el término clima organizacional:

²⁴ Néstor David Corado Alfaro Ávila, entre otros, agosto 2010. Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera sihuatehuacán de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana. [En línea]. Licenciatura en Administración de Empresas. Santa Ana, El Salvador. Facultad de Ciencia económicas, Universidad de El Salvador.71p.Recuperado en: <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf> consultado el: 12 de julio de 2015.

1930	Mayo	<p>ATMOSFERA, AMBIENTE.</p> <p>Percepción subjetiva de la experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de autoridad y los grupos informales)</p>
1930-1940	Lewis Lippit y White	Introducen el termino clima social y atmosfera de grupo
1958	Argyris	Introduce el término clima organizacional, como combinación variables organizacionales y personales.
1960	Forehand y Gilmer	Clima organizacional: factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral, situación laboral) + factores psicológicos.
1968	Tagiuri	Ambiente total de la organización, experimentados por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.
1970	Schneider	<p>Clima(s). Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresa.</p> <p>Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y proceso que ocurren en él.</p>

1980	Silva. Destaca la importancia de la constitución de los climas	Actitud colectiva, productiva y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común. Atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.
1985	Poole	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

Tabla: enfoques y corrientes sobre clima organizacional.

3. Importancia de clima organizacional.

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda institución ante la importancia que requieren las diversas actividades que realiza la entidad; sobre todo aquellas organizaciones que les son difíciles incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha.

El ambiente psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de la entidad conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. El contar con un recurso humano calificado y motivado, contribuirá al logro de los objetivos organizacionales

4. Características generales de clima organizacional.

1. Tener cierto grado de permanencia, a pesar de ciertas modificaciones que puedan ocurrir en una cultura.

2. El clima es descrito por cada miembro de la organización, los cuales lo hacen por medio de la percepción de los hechos observados por cada uno de ellos.

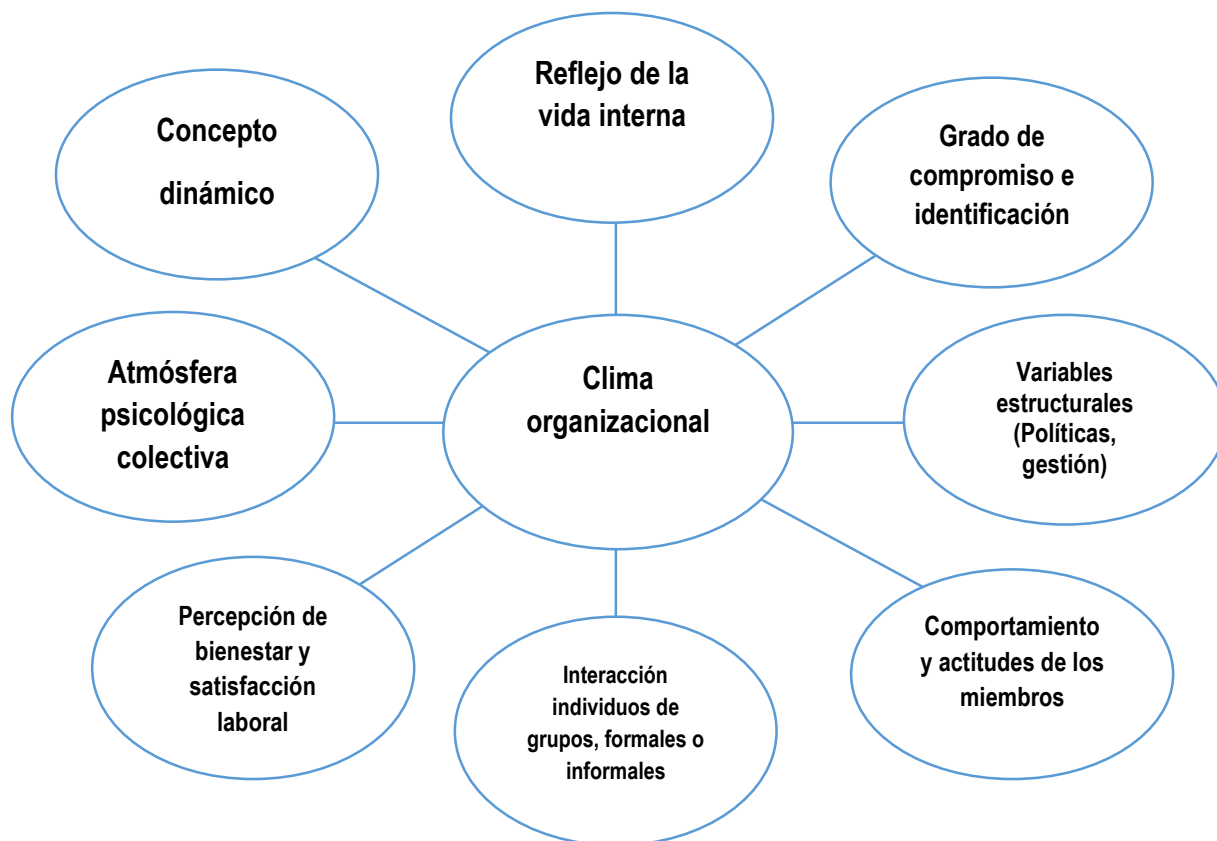
3. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

4. Las percepciones que captan los empleados del medio, influye en sus aptitudes y actitudes lo cual tiene cierta incidencia en el desempeño de su trabajo.

5. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

²⁵Cuadro de características de clima organizacional

²⁵ Néstor David Corado Alfaro Ávila, entre otros, agosto 2010. Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana. [En línea]. Licenciatura en Administración de Empresas. Santa Ana, El Salvador. Facultad de Ciencia económicas, Universidad de El Salvador.73p.Recuperado en: <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf> consultado el: 12 de julio de 2015.



Esquema: Características generales del clima organizacional.

5. Clima organizacional y comunicación interna

Parece indudable la conexión entre clima organizacional y la situación de comunicación interna en una organización.

Una buena comunicación interna se refleja en un buen clima organizacional.

Es importante hacernos conscientes de algunas cuestiones de comunicación que no favorecerían un buen clima:

- Recurrir al jefe para que este reclame los datos de otro Departamento,
- Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales,
- Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás Departamentos,
- Reuniones largas y poco productivas. "Sentimiento de reunionitis",
- Frecuente aparición de rumores antes que aparezca por vía formal la información,
- Sentimiento de que hay Departamentos privilegiados,
- Falta de transparencia en la información,
- Propensión a guardar celosamente como se ha resuelto un problema,
- Sentimientos generalizados de que la mayor parte de la información es confidencial,

- Distorsión de los mensajes dados entre los diferentes niveles jerárquicos.

Estas situaciones provocan un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que conforman el clima. Desde el punto de vista de la información que se da y se recibe, se identifican dos niveles de impacto:

a) Impacto sobre las tareas que se realizan (retraso en la entrega de información, errores, repeticiones, etc.).

b) Impacto sobre las actitudes y sentimientos. Este segundo nivel está más asociado directamente con el clima organizacional.

Sin embargo, ambos niveles el de la información/comunicación, y el de actitudes/sentimientos están íntimamente relacionados: la mala organización en la transmisión y recepción de la información supone generalmente sobreesfuerzos en las cargas de tarea y a su vez, distorsión en las percepciones de los empleados, lo que provoca actitudes negativas bajo diferentes indicadores:

- Quejas en el nivel de comunicación formal, cuando existe pasividad o indiferencia,
- Baja motivación o sentimiento de impotencia,
- Descenso en el nivel de identidad corporativa del sentimiento de equipo,
- Comunicación informal negativa y tendente a desconfiar y poner en tela de juicio los mensajes de la comunicación formal.

6. Componentes del clima organizacional.

- Componentes Subjetivos:** relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.
- Componentes Objetivos:** relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo).

Clima organizacional	
Componentes subjetivos	Componentes objetivos
Autonomía ✓ Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.	Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales ✓ Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.
Participación ✓ Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito de temas generales, calidad, mejoras, etc.)	Política salarial ✓ Política salarial con fijos y variables en función de la productividad.
Liderazgo ✓ Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil de líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo.	Diseño del puesto de trabajo ✓ Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades...)
Comunicación ✓ Existencia de canales para compartir.	Procesos y formas de trabajar ✓ Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información.

Componentes subjetivos y objetivos del clima organizacional.

Dentro de los enfoques que sostienen que el clima organizacional está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, también debemos prestar atención a las actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, las percepciones.

Las actitudes “son los sentimiento y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la

forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima organizacional”.

En el orden de las condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial (factores “higiénicos” no directamente motivadores según Herzberg), pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima organizacional negativo.

7. Principales variables y tipos de clima

Likert define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

Clima de tipo autoritario	
<p>Sistema. I. Autoritario explotador</p>	<p>La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.</p>
<p>Sistema. II. Autoritario paternalista</p>	<p>Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde fuera de la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
Clima de tipo participativo	

<p style="text-align: center;">Sistema. III. Consultivo</p>	<p>Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
<p style="text-align: center;">Sistema. IV. Participación en grupo.</p>	<p>La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye vertical-horizontal y ascendente-descendente.</p> <p>La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en las responsabilidades compartidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

8. Dimensiones o factores del clima organizacional

²⁶El clima en la mayoría de las definiciones es una percepción de determinados atributos, llamados habitualmente dimensiones del clima. La percepción es de carácter

26 Gabriela Pintos Trías, Ana Mariela Rodríguez Facal. 2004, junio. Clima y cultura organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la Republica. [En línea]. Recuperado en: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD->

multidimensional y puede abarcar diversas áreas: los aspectos individuales de la persona, los aspectos típicamente organizacionales y otros aspectos más. Esta posibilidad de medición es la que hace del clima organizacional una variable instrumental, que facilita la realización de acciones específicas.

Algunos de los factores considerados para el estudio del clima organizacional son los siguientes:

- ✓ Variables del ambiente físico: espacio, ruido, climatización, luz.
- ✓ Variables estructurales: tamaño y estructura organizacional, estilo de liderazgo.
- ✓ Variables del ambiente social: conflictos, comunicaciones.
- ✓ Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- ✓ Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones.

Estas variables configuran el clima organizacional a través de la percepción que los miembros de la organización tienen de ellas.

Se plantea las siguientes características para el estudio del clima organizacional:

- ✓ Imagen institucional, prestigio que disfruta una organización.
- ✓ Política de recursos humanos, o sea la forma en la cual una organización logra cumplir con sus objetivos organizacionales a través de sus miembros, permitiendo el logro a su vez de objetivos individuales.
- ✓ Sistema de asistencia y beneficios, aspectos indirectos de la remuneración, como puede ser el pago de asistencia médica, seguros de vida.
- ✓ Estructura organizacional, entendida como la forma en que se distribuye la autoridad, se divide el trabajo y coordinan procesos.
- ✓ Organización y condiciones de trabajo, incluyendo los dispositivos sociales y técnicos que definen la división de tareas en una organización.
- ✓ Relaciones interpersonal.
- ✓ Comportamiento de las jefaturas, percibido como credibilidad
- ✓ Satisfacción personal del individuo, sus motivos, necesidades, deseos o impulsos.

- ✓ Planeamiento institucional, que implica el desarrollo de un proceso lógico que ayuda a lograr resultados, orientando intencionalmente las actividades al futuro.
- ✓ Proceso decisorio, el sistema de decisiones en los que cada integrante de la organización participa.
- ✓ Evaluación institucional, los instrumentos de gestión para medir los esfuerzos de una organización en el logro de objetivos.

G. Servicio al usuario

1. Conceptos básicos

²⁷Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, no necesariamente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio.

El servicio es aquella actividad que relaciona la organización con el usuario, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad. Por lo tanto se puede decir que el servicio es toda acción o actividad que se tiene con el usuario.

2. Importancia

Las instituciones públicas se caracterizan por brindar servicios, los cuales son de su competencia ya que impactan en la vida de todos los ciudadanos, lo que conlleva una enorme responsabilidad de que este sea de calidad, responsabilidad y eficiencia.

3. Objetivos

- Satisfacer la necesidad que el individuo tiene de un bien,
- Brindar una atención especial hacia el individuo que lo solicita,
- Instruir en las habilidades y destrezas del área de servicio en cuanto a eficiencia y productividad,
- Motivar el desarrollo personal como garantía de las prestaciones del servicio.

²⁷ Daysi Rudy Olivares Martínez y otros. 2013. Plan de capacitación dirigido al personal técnico y administrativo de la dirección regional de salud metropolitana del ministerio de salud que contribuya a la eficiente prestación de servicios. Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador: Facultad de ciencias económicas, Universidad de El Salvador. 134p.

4. Características

- h. **Intangibilidad:** La principal característica que distingue a los servicios de otros productos es que no pueden poseerse físicamente. Se entiende entonces como la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos.

La Intangibilidad reviste particular importancia debido al hecho que de ella se derivan las otras tres características exclusivas de los servicios.

- i. **Inseparabilidad:** Consiste en la situación en la que los servicios se producen y se consumen simultáneamente. La Inseparabilidad tiene dos implicaciones que conviene poner de relieve. En primer lugar, el proveedor del servicio desempeña una función clave en la entrega del servicio y de hecho el mismo puede ser el propio servicio. En segundo lugar dado que la producción y el consumo ocurren en forma simultánea, el usuario tiene también un importante papel que desempeñar en la prestación de servicios.

- **Imperdurabilidad:** Es el resultado de la inseparabilidad de la producción y del consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior, puesto que los servicios no pueden almacenarse; estas fluctuaciones de la demanda representa un auténtico desafío para los encargados de su gestión.
- **Heterogeneidad:** Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Dos proveedores de servicio pueden mostrar inconsistencia en su rendimiento, al igual que un solo proveedor de un se servicio respecto al proveedor de otro.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA.

A. Importancia de la investigación

La implementación de un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento del clima organizacional y la eficiencia en la prestación de servicios es de gran importancia para la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca; debido a que permitirá mejorar el ambiente organizacional existente y se vive en el interior de la Municipalidad. Los estados de ánimo, sentimientos, competencias entre otras variables pueden afectar el desempeño en la eficiencia de los servicios ofrecidos a los usuarios. La evaluación de los factores que constituyen el clima organizacional permitirá implementar nuevos planes estratégicos de compensación, motivación, liderazgo, relaciones laborales, etc. y de este modo incrementar la eficiencia de los empleados en la prestación de servicios Municipales. Uno de los aspectos más importantes de un plan de capacitación es la solución correctiva y preventiva de las situaciones que afectan negativamente el clima organizacional y la eficiencia de los servicios.

Entonces la importancia de ejecutar un plan de capacitación que ayude a mejorar la situación actual del clima organizacional y la eficiencia de los servicios en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, radica en corregir las debilidades que contiene el clima organizacional existente, y de este modo proporcionar soluciones a estos problemas y reforzar las fortalezas que contenga dicha estructura, de esa manera lograr un mejor clima organizacional entre todos los empleados de la Municipalidad y un mejor rendimiento en sus funciones de trabajo.

Se realizó la investigación con el propósito de conocer las condiciones de competencias, comunicación, identidad con la institución, liderazgo, planificación y organización del trabajo, recursos de condiciones físico ambientales, relaciones laborales, servicio al usuario, reconocimientos, distribución de la carga de trabajo y capacitación con las que cuentan los empleados de la Municipalidad, sus necesidades y expectativas laborales en ella; pues estos aspectos son muy importantes para garantizar que exista un clima organizacional favorable para el recurso humano, y que a su vez se vea reflejado en el desempeño que a diario realizan los trabajadores, es decir que se mejore positivamente en el servicio que se presta al usuario. La información recopilada servirá para realizar una propuesta de un plan de

capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.

B. Alcances y limitaciones

1. Alcances.

Se obtuvo la autorización de parte de las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, para la realización del trabajo de investigación sobre un **“Plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz”**, con el objetivo de brindar a todos los trabajadores nuevos conocimientos, habilidades, destreza y otros elementos que permitan que el trabajador sea más competente, eficiente y eficaz en el desempeño de sus funciones laborales así como el mejoramiento en el ambiente laboral.

2. Limitantes.

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información, entre ellos están: falta de colaboración por algunas personas para contestar el cuestionario, pues en esos momentos estaban realizando otras actividades en su horario de trabajo, al momento de proporcionar los formularios muchas personas no se encontraban dentro de las instalaciones por motivos de trabajos de campo y se tuvo que esperar al personal pendiente de evaluar hasta su regreso a las instalaciones.

C. Metodología de la investigación

1. Objetivos de la investigación

a. General

1. Elaborar un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento del clima organizacional que incremente la eficiencia en los empleados para proporcionar una excelente prestación de servicios Municipales.

b. Específicos

2. Obtener información sobre la eficiencia en la prestación de los servicios Municipales que la Alcaldía de Zacatecoluca brinda a los usuarios con la finalidad de mejorar los principales factores que afectan la eficiencia de los servicios.
3. Detectar la situación actual del clima organizacional por medio de un diagnóstico, que permita mejorar la eficiencia de los empleados.
4. Proponer un plan de capacitación que mejore el clima organizacional y por consiguiente que incremente la eficiencia de los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

2. Métodos de investigación

a. Métodos

Existen diferentes métodos de investigación, el presente trabajo utilizó el método científico por ser un método claro, analítico y preciso. Este se adecuó a la investigación que se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, pues el método permitió obtener información oportuna acerca de los sucesos por medio de una serie ordenada de procedimientos. La observación directa, la búsqueda de fuentes de información en libros, revistas o entrevistas, manuales, encuestas, etc. son indispensables para la aplicación de este método.

1. Analítico

Consiste en la desagregación de las partes de un todo estableciendo relaciones formales de integración tanto internas como externas entre ellas.

2. Sintético

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.²⁸

b. Tipo de Investigación

En la presente investigación se utilizó el estudio descriptivo sin intervención.

²⁸ Extraído de la web [en línea], www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT

Descriptivo porque es el idóneo para detallar el fenómeno permitiendo establecer contacto con la coyuntura que atraviesa la Municipalidad de Zacatecoluca. La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, en este caso los empleados y usuarios de la Municipalidad de Zacatecoluca.

Este método se limita a la intervención porque solamente describe y analiza objetos o situaciones que se presentan a indagar sin intervenir en la misma; es decir, que se limita a describir y a investigar lo relacionado con el tema de la atención al usuario, clima organizacional y a elaborar el plan de capacitación, pero no tiene ninguna participación en su aplicación.

3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación indica al experto investigador los parámetros de actuación para alcanzar los objetivos principales del estudio, en la investigación se utilizó el no experimental, pues es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

a. Técnicas

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que se utilizarán en la investigación para acceder al conocimiento, son las siguientes:

1) Encuesta

Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicas, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas cerradas y de selección múltiple para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión.

2) Observación Directa:

Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste, la observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar y adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y

herramientas a utilizar. Se realizaron visitas a la Municipalidad con la finalidad de establecer parámetros que ayuden a la toma de decisiones para la correcta ejecución de la investigación.

b. Instrumentos

Son medios auxiliares de las técnicas para la recopilación de la información, los que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación son:

1) Cuestionario

Es el documento en el cual se recopiló la información por medio de preguntas concretas (cerradas) aplicadas a un universo o muestra establecidos, con el propósito de conocer una opinión. Tiene la ventaja de poder recopilar información a gran escala, debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no deben implicar dificultad para emitir una respuesta; además su aplicación es impersonal y está libre de influencias como en otros métodos, se utilizó esta técnica para recopilar información directa diseñada para los empleados de la Alcaldía Municipal que estén relacionados con la atención al usuario, abarca los Niveles de Dirección, Técnico, Soporte Administrativo, Operativo, de acuerdo al Art. 5, 6, 7, 8 y 9 de la Ley de la Carrera Municipal, así mismo se aplicó este instrumento a los usuarios que demandan los servicios de la Municipalidad con el objeto de conocer la eficiencia en la prestación de servicios que se les brinda. **(Ver Anexo 3 y 4)**

5. Fuentes de información

a. Primarias

La fuente primaria de investigación fueron usuarios y empleados de la Municipalidad quienes nos suministraron toda la información útil para el desarrollo de la investigación.

b. Secundarias

Las fuentes secundarias fueron información bibliográfica e internet tales como: Constitución de la República de El Salvador, Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Código Municipal, Libros, Manuales, Tesis y Páginas Web, etc.

6. Ámbito de la investigación

La investigación se desarrolló en el área geográfica del Municipio de Zacatecoluca en el Departamento de La Paz, específicamente en los distritos 2 y 3 de la Alcaldía Municipal de este Municipio, es importante mencionar que los empleados y los usuarios de la institución serán objeto de estudio.

7. Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al que o quien es objeto de interés en una investigación, a continuación se identifican el sujeto y las unidades que dieron vida al trabajo de investigación:

a) Objeto de estudio:

1. Empleados de la Carrera Administrativa Municipal, que atienden usuarios internos y externos en forma directa de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, ubicada en el Departamento de la Paz.
2. Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

b) Unidad de estudio:

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

8. Determinación del universo y muestra

a. Universo

Es el conjunto de unidades de análisis que fueron investigadas, para el desarrollo de la investigación, el universo de estudio fue compuesto por los 246 empleados inscritos en la Carrera Administrativa Municipal que laboran en las diferentes Unidades de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.²⁹

²⁹ Datos proporcionados por la Jefa de la Unidad del Registro de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

b. Muestra

La muestra en el proceso cuantitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se recolectaron los datos, necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

El tipo de muestra que se utilizó en la investigación fue el muestreo probabilístico (aleatorio): En este tipo de muestreo todos los individuos de la población, (empleados) bajo la ley de la carrera administrativa Municipal), así mismo los habitantes del Municipio, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que se utilizó en la investigación, por ser el riguroso y científico.

c. Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra se procedió a utilizar el método de población finita, pues ya se conoce el universo total.³⁰

Fórmula para población finita:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

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

p = Valor planeado de la proporción poblacional

q = El complemento del valor planeado de la proporción poblacional

N = Tamaño de la población

E = nivel de error

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

N = 246

P= 0.50

³⁰Lic. Salvador Iglesias Mejía, Guía para la elaboración de Trabajos de Investigación. (5ª edición), p. 135- p148

$$q = 0.50$$

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

$$E = 0.10$$

$$n = \frac{(246)(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.10)^2(246-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \underline{236.2584}$$

$$69.27$$

$$n = 69.275862068965517241379310344828$$

n=70 Empleados

Los datos para calcular el tamaño de la muestra de usuarios son:

$$N = 67783^{31}$$

$$P = 0.95$$

$$q = 0.05$$

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

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{(67783)(1.96)^2(0.95)(0.05)}{(0.05)^2(67783-1) + (1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = \underline{12368.770788}$$

$$169.637473$$

$$n = 72.912962974872892618484124672147$$

n=73 Usuarios

9. Procesamiento de la información

En el proceso de recopilación de la información, los datos obtenidos fueron procesados por medio de una hoja electrónica de Microsoft Excel, este recurso de la tecnología mostró la información estadísticamente a través de cuadros y gráficos, que brindo el apoyo necesario al

³¹ Dirección General de estadísticas y Censos (DIGESTYC), Censo 2014 [<http://www.censos.gob.sv/>]

equipo investigador con la finalidad de interpretar de la manera correcta los resultados obtenidos.

a. Tabulación

Toda la información que se recolecto en el proceso de la investigación se tabulo según el resultado de cada pregunta dirigida a los empleados y usuarios de la Municipalidad de Zacatecoluca, con la finalidad de analizar los datos obtenidos de acuerdo al objetivo de la investigación, a través de cuadros y gráficos o datos estadísticos.

b. Análisis e interpretación de los datos

Después de la culminación del proceso de tabulación de los datos, se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos, a través de diferentes tipos de gráficos (los que más se adecuen al procesamiento de la información) que serán de apoyo para la investigación, así como también para la elaboración de conclusiones y recomendaciones para la ejecución del plan de capacitación.

**D. Diagnóstico de la situación actual en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca
(Ver Anexo 5)**

1. Clima organizacional

a. Evaluación de competencias

La competencia laboral cada día es más fuerte y si realmente el empleado quiere destacarse, tendrá que hacer un esfuerzo adicional para conseguirlo, es por ello que existen competencias muy importantes que deben de tomar en cuenta para demostrar que es el empleado adecuado para la Municipalidad.

Los resultados obtenidos en la encuesta en su gran mayoría afirmo el 90% que son responsables en sus labores, el 58% confirmo que son novedosos en su trabajo, 77% de empleados opinan que si cuentan con autodominio, 87% de empleados encuestados representan que si trabajan en equipo, el 90% que si manejan discreción la información que obtienen en el ejercicio de sus funciones, el 90% de empleados opina que si cuentan con ética con respecto a los valores de la Municipalidad y a la dignidad de la persona humana, 84% de empleados Municipales atienden con prontitud y esmero al usuario, el 80% afirmó que tienen motivación en su trabajo, 77% respondieron que si poseen la competencia de flexibilidad y el 90% se interesa por el cuidado de los bienes y debido uso.

La percepción de los trabajadores es muy buena con respecto a las competencias que poseen, cumplen con las funciones, deberes y compromisos al cargo, cuentan con la capacidad de inventar, crear nuevas ideas y ver la realidad de otra manera que les permite innovar, sin embargo, en este grado de innovación es necesario mejorar para hacer altos aportes en su trabajo. Manejan con control y confianza en situaciones de esfuerzo y tensión. No obstante, es necesario que todos los empleados cuenten con competencias profesionales y que las jefaturas y la Municipalidad incorporen en sus métodos y en su tiempo formativo el interés por fomentar estas habilidades y disposiciones para que el trabajo se realice adecuadamente.

b. Comunicación

La comunicación es la esencia de la actividad en la Municipalidad para su buen funcionamiento, ya que la buena comunicación mejora la competitividad en la institución, facilita el logro de metas u objetivos establecidos, fomenta compromisos, responsabilidad y participación en los empleados.

De acuerdo al personal encuestado en su mayoría contestaron que si consideran efectivos los canales de comunicación en la Municipalidad un total del 47%, el 62% consideran que si es oportuna la retroalimentación por parte de las jefaturas con respecto al desempeño laboral, con un total del 80% de empleados encuestados opinan que si tienen claridad en las instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato para realizar el trabajo y más de la mitad de empleados encuestados hacen referencia con el 68% que si existe buena comunicación entre compañeros de trabajo.

A raíz de lo mencionado anteriormente, se observa que los empleados asumen que tienen buena comunicación entre jefaturas y colaboradores. Sin embargo, es de vital importancia implementar capacitaciones para mejorar aquellos puntos que se necesitan cambiar, es decir para obtener un perfecto entendimiento claro y exacto entre compañeros y así mismo obtener excelente comunicación entre ellos y estar informados de cualquier acontecimiento que les compete hacia sus funciones laborales.

c. Identidad con la institución

Es necesario que en toda institución exista un excelente grado de identidad entre empleados, usuarios e institución, ya que es una forma clave para fomentar lealtad y empatía entre ellos.

Los resultados obtenidos establecen que el 79% de los empleados encuestados consideran que poseen una actitud proactiva y comprometida con la institución, el 77% afirma que si se interesan y practican los valores institucionales, el 42% de empleados encuestados responden que cuentan con el conocimiento de la misión y visión de la institución, el 86% establece que asumen compromisos respecto al logro de metas y objetivos de su unidad, el 87% de empleados opinan que si respetan las normas y reglamentos Municipales, el 63% de los encuestados están de acuerdo en que se les permite crecer profesionalmente dentro de la Municipalidad.

Tomando en cuenta los resultados anteriores se refleja que es muy bajo el porcentaje de empleados que cuentan con el conocimiento de la misión y visión de la Municipalidad, cabe recordar que la visión se refiere a dónde quiere llegar y qué es lo que desea cumplir en la Municipalidad y la misión es la que determina a qué se dedica y qué necesidades satisface. Por esta razón es importante que conozcan y se identifiquen con la institución para saber hacia dónde quieren ir y comprender mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar. En relación a las interrogantes mencionadas en este factor se observa que más de la mitad del personal encuestado establece buenas opiniones con respecto a la identidad con la Municipalidad, sin embargo, es fundamental que las jefaturas y Municipalidad tome en cuenta los resultados para capacitar y abarcar todo tipo de temas que ayude a mejorar al cien por ciento las opiniones.

d. Liderazgo

El liderazgo organizacional es de suma importancia para todas aquellas organizaciones que buscan adecuarse al constante cambio que tiene el mundo globalizado. No se puede quedar atrás la Municipalidad de Zacatecoluca viendo como otras Municipalidades crecen positivamente hacia el servicio social de sus habitantes. La Alcaldía Municipal de Zacatecoluca necesita líderes y estar a la vanguardia para poder ofrecer a sus usuarios servicios de alta calidad.

En los resultados obtenidos para el diagnóstico del factor liderazgo, los empleados de la Municipalidad consideran que sus jefaturas poseen liderazgo en un 70%, indicador que es aceptable, sin embargo; cuando no se posee un líder o líderes para que los demás miembros de la Municipalidad se vean influenciados positivamente por la imagen de un líder, es donde

surgen las dificultades; es por ello que es importante contar con jefaturas y colaboradores líderes, es decir: cualquier miembro de la institución tenga la capacidad de ejercer liderazgo en sus labores y vida personal. Mientras el 70% de los empleados de la Municipalidad consideran que cuentan con los conocimientos y habilidades para el desempeño de su cargo y la capacidad para orientar y motivar a los compañeros de trabajo en el logro de las metas y objetivos.

En conclusión el liderazgo es importante y vital para la superación de la Municipalidad de Zacatecoluca. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a sus colaboradores y al mismo tiempo que ellos se muestren comprometidos con la institución forjándoles el talento del liderazgo personal.

e. Planificación y organización del trabajo

La Planificación y la Organización son procesos no evadibles que hacen posible la existencia y funcionamiento exitoso de una empresa, organización o institución. Ambos términos conducen a poner cada actividad en su sitio de una manera dinámica que puede cumplir distintas finalidades; lo cual indica que ambos términos están altamente correlacionados entre sí.

En cuanto a este factor los empleados de la Alcaldía de Zacatecoluca muestran características que les permiten ejecutar sus actividades de manera correcta, pues un 77% considera que planifica de forma adecuada el trabajo que se le asigna, organiza adecuadamente el trabajo que se le asigna, es efectivo en los procedimientos de trabajo y se define metas claras y precisas en las funciones de su trabajo. No obstante este elemento debe ser explotado en cada uno de los miembros de la institución ya que si existe planificación y organización del trabajo existirá una excelente ejecución de las actividades lo que se traducirá en eficiencia de los empleados al momento de ofrecer los servicios Municipales.

La planificación y organización ayudará a los empleados de la Municipalidad a trazar un rumbo para el logro de sus objetivos. El proceso se inicia con la revisión de las operaciones actuales de la Municipalidad y la identificación de lo que es necesario mejorar operativamente. A partir de esto, la planificación y organización del trabajo implica anticiparse a los resultados que la Alcaldía Municipal desea alcanzar y determinar las medidas

necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir ya sea en términos de productividad o en relación a metas que incluyen, por ejemplo, ser la Alcaldía mejor calificada en la satisfacción de los usuarios.

f. Recursos de condiciones físico ambientales

Se dice que la salud ocupacional es la disciplina encargada de promover y mantener literalmente el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, evitando en todo sentido el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo, protegiendo a los trabajadores en sus organizaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos, ubicando y manteniendo a los trabajadores de manera adecuada en todas sus actitudes fisiológicas y psicológicas. Todo esto se consigue cuando se logra adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico de este factor del clima organizacional los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca muestran condiciones en su mayoría no favorables en sus puestos de trabajo, pues un 56% establecen que si cuentan con condiciones de trabajo adecuadas tales como ventilación, iluminación y limpieza del local; piensan que en un 47% de las ocasiones se le brindan las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño de sus funciones, en un 57% cuentan con el espacio físico adecuado para el desarrollo de sus funciones de trabajo, en un 53% opinan que el puesto de trabajo donde ellos laboran muestra condiciones seguras para la prevención de accidentes laborales y en un 89% de las veces piensan que hacen buen uso de los recursos con los que disponen para desempeñar su trabajo.

Debido a estos elementos es necesario mejorar las condiciones físico ambientales en las que se desempeñan los trabajadores de la Alcaldía Municipal con el objetivo que pueden ejecutar y desarrollar efectivamente sus actividades laborales y sentir satisfacción en su puesto de trabajo.

g. Relaciones laborales

En toda relación laboral interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de compañeros de trabajo. Hay que tener en cuenta que las relaciones laborales permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo en una organización, y la mayoría de estos objetivos

están implícitos a la hora de entablar lazos con otras personas; sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo.

Después de haber sido realizada la investigación en la Municipalidad de Zacatecoluca se determinó que el factor de las relaciones laborales entre todos los miembros de la organización de la misma o diferentes Unidades es inestable, sin embargo, cabe resaltar que hay elementos que no son amigables para el desarrollo pleno de las relaciones dentro de la organización pues un 74% de los empleados consideran que si existe buen trato y compañerismo con sus compañeros de trabajo; cabe destacar que un 50% piensa que si existe fidelidad y apoyo entre el personal de la Unidad, un 66% expresa que hay comprensión y apoyo de la jefatura ante situaciones personales y 54% considera que hay apertura por parte de la jefatura para escuchar ideas y sugerencias, dichos elementos son los que están afectando las relaciones laborales e interpersonales en la Municipalidad.

Tomando en cuenta todos estos aspectos se determinó que no existe un desarrollo pleno de las relaciones laborales entre los empleados dentro de la Municipalidad, pues hay otros aspectos que lo obstaculizan siendo el más representativo las diferencias de pensamientos políticos entre los empleados, por ello es importante tomar medidas dentro del plan de capacitación que corrijan este factor del clima organizacional, pues este es la base para la existencia de un ambiente organizacional saludable, de armonía y sana convivencia para los miembros de la Municipalidad.

h. Servicio al usuario

El clima organizacional es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral, en otras palabras, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que repercute en el comportamiento laboral, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización.

En relación al factor de servicio al usuario que es una relación directa con otras personas que el trabajador tiene con los diferentes usuarios que necesitan algún tipo de servicio podemos

decir que el 80% de los trabajadores encuestados determinó que si posee iniciativa para proponer alternativas de solución ante eventualidades que se presentan al momento de brindar algún tipo de servicio, además el 89% estableció que si brinda un servicio de calidad al usuario, el 87% aplica los procedimientos institucionales orientados al buen servicio al usuario, el 50% menciona que cuenta con apoyo y seguimiento institucional para mejorar el servicio al usuario y el 84% define que posee la facilidad de atender al usuario de manera eficaz y eficiente.

En este sentido podemos establecer que la organización cuenta con un buen clima organizacional en el cual los trabajadores se sienten comprometidos a brindar un servicio de calidad, amabilidad, prontitud, eficiente y eficaz, pero que se necesita que mejore ya que el 50% establece que si cuenta con apoyo institucional para mejorar el servicio al usuario por lo cual se debe capacitar a los empleados de la Municipalidad para que planifiquen y organicen planes que brinden nuevos conocimientos, así como las herramientas y suministros necesarios para que los empleados puedan brindar servicios de excelencia hacia los usuarios.

i. Reconocimientos

Los programas de reconocimiento son importantes para garantizar una experiencia positiva del lugar de trabajo, estos se pueden aprovechar para promover un fuerte aspecto conductual que motive al empleado a seguir dando lo mejor de sí, a esforzarse por brindar un trabajo de calidad y excelentes servicios hacia los diversos usuarios, un conjunto bien elaborado de prácticas de reconocimiento servirá para incrementar la motivación de los empleados.

El 59% define que si se esfuerza la jefatura para desarrollar profesionalmente a los empleados, también el 40% menciona que si se le reconoce la calidad en el trabajo, un 36% estima que si existe valoración del esfuerzo adicional de los empleados en forma pública, y el 67% establece que hay apoyo de la jefatura para resolver los problemas de trabajo.

En relación al clima organizacional podemos mencionar que la institución cuenta con un clima deficiente ya que la percepción de los empleados en relación a que si se les reconoce la calidad del trabajo que desempeña ronda por el 50% lo cual repercute grandemente en el aspecto conductual motivacional ya que los empleados no se sienten motivados al no recibir algún tipo de incentivo sea económico como bonos o incrementos de salarios o

reconocimiento públicos como el empleado del mes, la celebración de cumpleaños, el cual beneficie a establecer un clima que dinamice la motivación y haga que los empleados se esfuercen por brindar un trabajo o servicio de calidad.

j. Distribución de la carga de trabajo

Las organizaciones son un conjunto de personas que trabajan interrelacionadas unas con otras por una misma misión, dependen unas personas de otras y tienen que trabajar en una misma dirección para conseguir un objetivo compartido por cada una de ellas, la adecuada distribución de las tareas, en función de los conocimientos adquiridos por cada uno de los integrante del equipo es indispensable así también que los/as integrantes del equipo acepten y se sientan comprometidos a las responsabilidades que se les asignan, de forma que todos los integrantes del equipo deben tener una tarea que desarrollar, que sea imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos y que se ajuste a sus competencias profesionales.

El 71% menciona que si se distribuye la carga laboral de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, el 27% establece que se le asignan funciones que no son de su competencia, el 73% estima que si existe apoyo de la jefatura hacia el trabajo en equipo, el 69% dice que si existe actitud positiva del personal hacia el trabajo en equipo, en la planificación de las actividades y el 64% afirma que logran cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Con relación a este factor del clima organizacional la percepción de los trabajadores es muy buena ya que consideran que la distribución de la carga de trabajo es equitativa y que si se le asignan de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conocimientos no así en la asignación de otras funciones que no son competencia del empleado lo cual lo desmotiva por estar realizando actividades que no le competen, en relación a la jefatura establecen que si se preocupa por promover el trabajo en equipo lo cual es beneficioso ya que los empleados aprenden a confiar el uno del otro al momento de realizar trabajo en equipo pero existe algunas veces desconfianza en que se realizará un mal trabajo al hacerlo en equipo lo cual se ve reflejado con el 69% de los encuestados, así mismo el 64% estima que si se cumple con las metas y objetivos propuestos lo cual indica que debe de incrementarse la confianza entre los trabajadores, la armonía, la convivencia, las relaciones interpersonales entre otros factores que ayuden a establecer un excelente clima organizacional.

k. Capacitaciones

Las capacitaciones son de mucho beneficio para la formación profesional y especialización del personal para que estos tengan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, que le permitan desempeñar de una mejor manera el trabajo que ejecutan, en este sentido se determina que el 79% de la población de trabajadores encuestados han recibido algún tipo de capacitación y el 21% establece que no ha recibido algún tipo de capacitación en ninguna modalidad por tal razón es necesario implementar capacitaciones que estén orientadas a enriquecer los conocimientos y que les permitan desarrollar nuevas habilidades y destrezas, que hagan de ellos personas más productivas y eficientes al momento de desempeñar su trabajo, así mismo con relación a las mayores dificultades relevantes al momento de la ejecución de las capacitaciones recibidas se determinó que el 30% establece que es la falta de interés de los participantes, el 25% son temas de poco interés y el 22% jornadas muy largas, factores que deben ser corregidos en las nuevas capacitaciones para que estas surjan mayor impacto en los trabajadores. En cuanto al seguimiento en las capacitaciones impartidas el 80% establece que no, por lo cual, es necesario que exista seguimiento en las capacitaciones impartidas para especializar aún más a los trabajadores en áreas específicas para que tengan conocimientos actualizados que sean útiles para el excelente desempeño laboral. Así mismo se establece que el tiempo en el cual el empleado a recibido alguna capacitación ronda los 6 meses, 1 año o más, además se estipula que existe un 61% que asegura que la Unidad de Recursos Humanos no se preocupa por la formación y desarrollo profesional de los empleados y solo un 39% establece que si, con relación a las áreas que el trabajador siente que se deben reforzar e implementar están la atención al usuario con un 15%, relaciones laborales 12%, trabajo en equipo 12%, ética 11%, motivación 11%, temas que para criterio de los trabajadores pueden beneficiar a que exista un mejor ambiente laboral de armonía y convivencia en el cual pueden desempeñar de mejor manera sus funciones laborales. **(Ver Anexo 5)**

2. Resultados generales del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca

Luego de haber analizado los factores del clima organizacional de forma individual, es necesario consolidar los resultados obtenidos para establecer un indicador que permita determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que perciben los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca. Esto permitió establecer la escala de medición detallada a continuación:

Escala de mediación	Categoría
0.10%-25.00%	Malo
25.01%-50.00%	Regular
50.01%-75.00%	Bueno
75.01%-100.00%	Excelente

La escala de medición se utilizó para categorizar cada factor del clima organizacional y el clima organizacional en general en el que se encuentra la Municipalidad de Zacatecoluca.

Factor	Nivel de satisfacción	Nivel de insatisfacción	Categoría
Evaluación de competencias	82%	18%	Excelente
Comunicación	64%	36%	Bueno
Identidad con la institución	75%	25%	Bueno
Liderazgo	78%	22%	Excelente
Planificación y organización del trabajo	75%	25%	Bueno
Recursos de condiciones físico ambientales	60%	40%	Bueno
Relaciones laborales	61%	39%	Bueno
Servicio al usuario	78%	22%	Excelente
Reconocimiento	51%	49%	Bueno
Distribución de la carga de trabajo	66%	44%	Bueno
Capacitación	46%	54%	Regular
Clima organizacional	67%	33%	Bueno



En conclusión se determinó que el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca se encuentra en un nivel de satisfacción del 67%, lo cual se categoriza como Bueno y es un parámetro que permite establecer que si es necesario implementar un plan de capacitación orientado a corregir todos los factores en los cuales los empleados se sienten insatisfechos y que afectan la existencia de un clima organizacional excelente; en el cual los empleados puedan desempeñar sus actividades de forma eficiente en un ambiente de armonía y sana convivencia; el cual genere cambios de actitud que puedan eliminar las diferencias ideológicas de índole político y que el empleado se sienta identificado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos, metas y visión de la institución, todo lo anterior orientado a brindar servicios de excelencia hacia los usuarios.

3. Eficiencia en la prestación de servicios

Brindar servicios de calidad es un objetivo de toda institución pública en el país, es por ello que la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca debe estar enfocada a satisfacer las necesidades de la población que demandan sus servicios.

En la investigación que se desarrolló en la Municipalidad de Zacatecoluca se determinó que hay aspectos que obstaculizan la plena satisfacción del usuario en cuanto a la eficiencia de los servicios que reciben, ya que la percepción de ellos es que el 45% considera el servicio que se le brinda no es eficiente, esto debido a factores que lo dificultan entre las cuales están: las actitudes de los empleados al momento de prestar los servicios, el desempeño que posee el empleado, la atención hacia el usuario, la falta de herramientas tecnológicas que permitan brindar un servicio más eficiente, la imposibilidad de la Unidad de Recursos Humanos para el desarrollo profesional de los trabajadores, los tiempos tardíos de procedimientos, la poca motivación e identidad con la misión y visión de la institución. Todos estos elementos considerados por los usuarios son los que afectan la eficiencia de los servicios, pues al no recibir capacitaciones orientadas a la excelencia de los servicios son los que se ven afectados. Por consiguiente los usuarios del servicio perciben que es indispensable la implementación de capacitaciones al personal de la Municipalidad enfocadas al incremento de la eficiencia y al desempeño de los empleados. Cabe destacar que en el diagnóstico que se realizó a los empleados, confirmaron que en promedio 82% si cuentan con las competencias necesarias para brindar un servicio eficiente, lo cual no contrasta adecuadamente con la percepción del usuario; debido a que un 45% consideran que el nivel de eficiencia con que le brindaron los servicios es ineficiente. **(Ver Anexo 6)**

E. Conclusiones

1. Se determinó que en la Municipalidad de Zacatecoluca no evalúan formalmente el clima organizacional ya que no poseen una herramienta administrativa para llevarlo a cabo.
2. No existe un compromiso por parte de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía o Comisión Administrativa, que se encargue de implementar evaluaciones del clima organizacional formalmente.
3. No todos los empleados sienten estabilidad laboral en su trabajo y consideran que no tienen posibilidades de una promoción laboral basada en resultados.
4. En la Alcaldía no realizan capacitaciones para todo el personal
5. No existe un buzón de sugerencias en la cual los usuarios puedan expresar por medio de una carta sus puntos de vistas, quejas y comentarios.
6. El espacio físico de la institución es bastante reducido, es por eso que la mayoría de empleados se sienten inconformes en su área de trabajo.
7. Se determinó que no existe un centro de información donde se oriente al usuario al acceso oportuno de los servicios Municipales.

F. Recomendaciones

1. Implementar un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios para fortalecer los elementos que se encuentren deficientes en la Alcaldía
2. Crear un instrumento donde la Unidad de Recursos Humanos o una Comisión Administrativa se encargue de las evaluaciones del clima organizacional.
3. Crear planes de carrera que le permitan al trabajador crecer profesionalmente dentro de la Alcaldía de Zacatecoluca, de acuerdo a sus conocimientos, habilidades o competencias.
4. Crear programas de capacitación, talleres o seminarios donde los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos.
5. Se recomienda que la Alcaldía facilite buzones de sugerencias en las diferentes Unidades de la Municipalidad para que los usuarios puedan expresar sus puntos de vistas, quejas o comentarios. Del mismo modo crear una comisión que se encargue del control de estos.
6. Se recomienda ampliar el espacio físico de trabajo donde desempeñan sus funciones para que exista un ambiente propicio y ejecuten de manera eficiente y con excelencia su trabajo.
7. Establecer en el presupuesto un desembolso que este orientado al financiamiento para adquirir equipos innovadores para suministrar información que sea de utilidad para el usuario el momento que este realice algún trámite en la Alcaldía Municipal.

CAPITULO III: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, DEPARTAMENTO LA PAZ.

A. Generalidades del plan de capacitación

Este capítulo comprende la propuesta de un plan de capacitación dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, ubicada en el Departamento de La Paz, amparados bajo la Ley de La Carrera Administrativa Municipal, contemplados en la Ley según los artículos 6, 7, 8 y 9, para su realización se tomaron en cuenta parte de los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como la parte esencial del análisis de datos y el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y la eficiencia en la prestación de servicios brindados a la ciudadanía, planteados en el capítulo II.

El plan de capacitación propuesto inicia con la justificación, importancia, utilidad y objetivos del mismo, así como las políticas que regirán el buen funcionamiento de las actividades, de la misma manera el perfil que deberá cumplir el capacitador a ser contratado, los métodos y medios de enseñanza a utilizar en la capacitación, los recursos humanos, materiales y financieros. La descripción del plan, el contenido de cada módulo y sus respectivas cédulas de contenido temático; posteriormente se detalla la calendarización, el presupuesto de costos para la realizar las actividades de capacitación, y por último la forma de evaluación y seguimiento que deberá darse en el plan.

La propuesta tiene como objetivo principal, brindar a la Alcaldía una herramienta administrativa que permita mejorar la productividad en la prestación de servicios y el mejoramiento del clima organizacional entre sus empleados. De manera que el éxito de la capacitación dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la misma, la asignación de recursos al presupuesto y como un hecho la buena disponibilidad de los 246 empleados registrados en La Carrera Administrativa Municipal. El cambio de actitud de los empleados, para lograr la eficiencia en los diferentes puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la Municipalidad será el éxito para el plan de capacitación.

1. Justificación

En la era moderna muchas de las instituciones solamente se preocupan en capacitar a sus empleados en conocimiento, y dejan muy corto los temas de superación personal. El plan de capacitación será de gran beneficio para la Municipalidad de Zacatecoluca, ya que a través del diagnóstico realizado el personal bajo el régimen de la Carrera Administrativa Municipal tiene ciertas deficiencias en la prestación de los servicios que brinda al usuario, lo cual fue determinado mediante el cuestionario hacia ellos.

La razón fundamental del plan de capacitación es facilitarle una herramienta útil a largo plazo para el desarrollo personal y profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca; con temas necesarios para mejorar actitudes y hacer eficiente el desempeño de sus funciones con el objeto de mejorar la prestación de los servicios brindados a los usuarios y mejorar las relaciones laborales e interpersonales de los miembros de la organización.

2. Importancia

La existencia del plan de capacitación en la Municipalidad de Zacatecoluca jugará un papel muy significativo para el desarrollo de la misma, por lo cual se ha elaborado de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado a los usuarios y empleados de la Municipalidad, cuyo propósito principal es preparar y proporcionar al personal bajo el régimen de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, conocimientos, habilidades y actitudes orientadas al mejoramiento del clima organizacional y la eficiencia en prestación de servicios.

3. Utilidad

Los beneficios de la capacitación de los empleados se identificarán en las áreas Municipales siguientes:

- a. Trabajo administrativo: contribuirá a la labor de dirección, registro, control realizado y evaluado en la Municipalidad, impactando en la cantidad y calidad de los procesos y procedimientos en lo relativo a la administración del personal y en el marco de la realización entre lo que la Municipalidad espera del empleado y lo que este puede hacer para contribuir a dicha pretensión y ser eficiente en el desempeño de sus funciones.
- b. Desarrollo personal: tanto a nivel individual como colectivo la capacitación ofrecerá al personal herramientas actualizadas y modernas que le permitan realizar el trabajo con el

- menor tiempo y mayor calidad que favorece un estado anímico de satisfacción, permitiéndole una motivación y compromiso particular con su trabajo, con la institución Municipal y en el cumplimiento de la función pública con un alto sentido de responsabilidad.
- c. Ambiente de trabajo: la capacitación ofrecerá a todo el personal según su nivel dentro de la estructura organizativa funcional de la Municipalidad, la oportunidad de cualificarse en la labor que desempeñan, estimular el establecimiento de relaciones de respeto y consideración mutua basadas en la contribución al desarrollo institucional, al mismo tiempo que ayudará a la autovaloración del trabajo desempeñado; además se potenciará la coordinación y se promoverá la integración efectiva de grupos de trabajo.
 - d. Atención al Usuario: uno de los principales beneficios que se ha de aportar en la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración Municipal a la comunidad, ya que favorecerá la motivación del empleado para atender con mayor eficiencia los requerimientos que presenta la población ante la Municipalidad, lo cual ha de impactar positivamente la imagen de la institución.

B. Objetivos

1. General

- a. Implementar un plan de capacitación que contribuya al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes así como el mejoramiento en el clima organizacional y la eficiencia en la prestación de servicios dirigidos a los empleados amparados bajo el régimen de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

2. Específicos

- a. Sensibilizar y estimular a los empleados sobre la importancia que tiene la satisfacción del usuario en relación a los servicios que brindan para que al culminar los módulos se conviertan en agentes de cambio.
- b. Crear un clima organizacional idóneo para el buen desempeño de las funciones laborales de los empleados de la Municipalidad.

- c. Contribuir a elevar la eficiencia y calidad de la atención y servicios que ofrece la Municipalidad.
- d. Dotar de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a los empleados de la Alcaldía Municipal para el buen ejercicio de sus funciones.

C. Plan de implementación y desarrollo

1. Enfoque del plan de capacitación

El plan de capacitación a implementar tendrá una orientación correctiva ya que su principal objetivo está enfocado a solucionar problemas de desempeño y a identificar o determinar cuáles debilidades son factibles de corregir a través de acciones de capacitación, las cuales estén orientadas a que el empleado adquiera nuevos conocimientos o los actualice; con el propósito que el empleado pueda aplicar estos conocimientos en el desempeño de sus funciones pues la misión de la Alcaldía de Zacatecoluca está orientada a desarrollar obras y servicios Municipales que requiera y propicie la ciudadanía con excelencia en los servicios que se brindan a la población en las diferentes Unidades Municipales. Al mismo tiempo mejorar positivamente el clima organizacional existente en la Alcaldía ya que al contar con un ambiente de armonía y sana convivencia tendrá un impacto positivo en las relaciones laborales e interpersonales lo que permitirá incrementar la eficiencia, motivación, actitudes, aptitudes, identificación con la institución, comunicación, liderazgo entre otros factores que son indispensables para que existe un clima organizacional en el cual los trabajadores se sientan satisfechos y puedan dar su máximo potencial.

2. Definición de contenido por módulo

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

La capacitación es una herramienta fundamental para la Unidad de Recursos Humanos que ofrecerá la posibilidad de mejorar la eficiencia del empleado Municipal por medio de la mejora de las aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumenten sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, al mismo tiempo que contribuye a las buenas relaciones entre compañeros de trabajo en la Municipalidad, incrementando la motivación, autorrealización y fomento de la identidad institucional, la participación responsable y sistemática de los empleados en los procesos de capacitación es condición indispensable para asegurar la consecución de los objetivos, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y la gestión Municipal en general.

3. Ámbito de aplicación

La estructura y contenido del plan de capacitación y su aplicación al personal de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, es decir a los empleados de los niveles de Dirección, Técnico, Soporte Administrativo y Operativo comprenderá la descripción básica de todas las acciones formativas a manera de módulos con temas de interés específico, los cuales se impartirán para fortalecer las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas de los 246 empleados, jefaturas que integran la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, de acuerdo a las definiciones que se detallan a continuación:

Nivel de Dirección: Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo para el logro de los objetivos de la Municipalidad.

Nivel Técnico: Pertenecen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requieren estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de Soporte Administrativo: Pertenecen los empleados que desempeñan funciones administrativas para las cuales se requieren estudios de bachilleratos.

Nivel Operativo: Pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

4. Perfil del facilitador de la capacitación

El facilitador es una figura muy importante en las diferentes actividades de capacitación, pues es quien se encarga de coordinar y lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los participantes, es la persona profesionalmente capacitada que causa diferentes impresiones como líder, maestro, expositor, tutor, compañero, moderador, amigo, etc., a cada uno de los participantes. Para garantizar que la metodología de enseñanza-aprendizaje a implementar en el plan de capacitación sea la más adecuada, es necesario que la persona que desempeñe el papel de facilitador posea algunas características y habilidades que le permitan desarrollar con éxito las diferentes actividades programadas.

Por otra parte, el facilitador tiene como propósito proporcionar conocimientos, ayudar a desarrollar habilidades y facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el desarrollo profesional de los participantes, en este caso de los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca. Por lo tanto, es conveniente que el facilitador aplique el proceso de la comunicación como una herramienta de formación.

Es importante comprender, reflexionar y asimilar lo que es un facilitador; de tal forma que el aspirante a facilitador se comprometa a desarrollar algunas virtudes importantes y evitar los errores que traerían como consecuencia el fracaso del grupo. Por lo se puede decir que el facilitador es: un guía, un innovador, un investigador, un líder, un profesional comprometido.

El facilitador debe tener un perfil que integre diversos conocimientos, habilidades y competencias adecuadas como las siguientes:

a. Requisitos

Requisitos:	
Edad:	Mínima 30 años
Sexo:	Masculino o Femenino
Educación profesional:	Lic. en Administración de Empresas, carreras afines, con estudios superiores de maestrías o posgrados en formación profesional.

Experiencia laboral:	4 años como facilitador con experiencia comprobable en áreas de trabajo operativas y de dirección de recurso humano.
Conocimientos:	Dominio de Microsoft Office, manejo de equipo audiovisual, desarrollo en la ejecución de planes, programas de capacitación y áreas de servicios.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a los participantes y orientarlos en el logro de los objetivos. • Facilitador de disciplinas en manejo de conflictos y situaciones imprevistas. • Disposición de generar confianza y desarrollo de capacidades. • Creación de espacios de comunicación asertiva. • Capacidad de escucha empática. • Liderazgo.
Características:	Líder, tolerante, con sentido del humor y de adaptación, natural, congruente, buen porte, creativo, sociable, ético, disciplinado.

b. Funciones

Quien realice el rol de facilitador tendrán bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- ✓ Diseñar y elaborar el material bibliográfico a utilizar en el desarrollo de cada uno de los módulos de capacitación y coordinar con la institución para su reproducción y distribución.
- ✓ Coordinar con la Unidad de Recursos Humanos, todo el proceso para el desarrollo de las capacitaciones; que incluya la logística, local, distribución de espacio, equipo, entre otros, para el buen desarrollo del plan de capacitación.
- ✓ Impartir el contenido de los módulos planteados en el plan de capacitación según las fechas y horas establecidos.
- ✓ Velar por el desarrollo y correcto funcionamiento de las actividades.
- ✓ Promover la comunicación y sano debate entre los participantes.
- ✓ Ofrecer criterios para la selección, sistematización y aplicación de la información.
- ✓ Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación.

- ✓ Presentar informes a la Unidad de Recursos Humanos de las actividades de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.
- ✓ Otras actividades que consideren necesarias la Unidad de Recurso Humano.

5. Políticas

Para dar cumplimiento al plan de capacitación se propone un marco de políticas en las cuales se establecen una serie de lineamientos detallados a continuación:





- i. La Unidad de Recursos Humanos diseñará el mecanismo necesario para invitar a los jefes inmediatos y empleados de las diferentes Unidades Administrativas a que participen activamente en los diferentes módulos de capacitación.
- ii. La Unidad de Recursos Humanos junto con el facilitador serán los encargados de implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programados para el personal.
- iii. Para cumplir con el desarrollo del plan, la Unidad de Recursos Humanos será la responsable de supervisar cada una de las actividades a realizarse.
- iv. Los módulos serán impartidos bajo temas específicos, cada uno de estos serán desarrollados en una jornada y en períodos alternos matutinos y vespertinos con una duración de 4 horas por módulo, 4 grupos de 62 empleados cada uno.
- v. En cada grupo se deberá garantizar la participación de los cuatro niveles de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- vi. Se alternarán los módulos por área de trabajo (clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios) con el objetivo de formar al empleado adecuadamente bajo los mismos lineamientos.
- vii. En cada sesión se deberá dar 25 minutos de receso para refrigerio y esparcimiento de los participantes.
- viii. El material de apoyo didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes con anticipación al plan de capacitación, el cual quedará bajo cuidado, responsabilidad y buen uso del participante.
- ix. El facilitador deberá cumplir con los requisitos que se proponen en el presente capítulo.

- x. La Unidad de Recursos Humanos deberá llevar un control por jornada de la asistencia de los participantes.
- xi. La Unidad de Recursos Humanos en coordinación con el facilitador, deberá evaluar cualitativamente a los participantes al finalizar los módulos del área del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios respectivamente.
- xii. Luego de la evaluación se seleccionarán los 3 empleados mejor evaluados por cada grupo, a quienes se les brindarán incentivos o reconocimientos en el desarrollo profesional.
- xiii. Al finalizar cada módulo de capacitación a cada participante se le otorgará una “hoja de evolución de la capacitación” con el objeto de medir el impacto o grado de asimilación del empleado a los temas impartidos.
- xiv. La Unidad de Recursos Humanos deberá dar seguimiento y evaluar el rendimiento de los empleados que hayan sido capacitados.
- xv. La Unidad de Recursos Humanos al finalizar el plan de capacitación otorgará a cada empleado participante un diploma de reconocimiento por su asistencia a las capacitaciones.

6. Metodología

La metodología, es decir los métodos y/o medios de enseñanza-aprendizaje que se utilizarán en el desarrollo del plan de capacitación deben incluir todas aquellas tareas y actividades necesarias para que los participantes logren una mejor asimilación de los temas a desarrollar como también exploten su potencial como persona y puedan cumplirse los objetivos formulados en el plan de capacitación.

Es importante considerar los siguientes aspectos previos a la selección de los métodos de enseñanza a utilizar:

-  Tema de los módulos,
-  Objetivos de los módulos,
-  Contenido del plan de capacitación,
-  Número de participantes,

- ✚ Grado de participación activa de los participantes,
- ✚ Tiempo disponible,
- ✚ Disponibilidad de recursos.

a. Métodos de enseñanza

Considerando lo anterior y los resultados obtenidos en el diagnóstico a los empleados, es importante definir los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del plan de capacitación los cuales son:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Clase expositiva: Este método se basa en la transmisión de conocimientos del facilitador al participante ya que ofrece un enfoque crítico y analítico para ayudar a reflexionar las relaciones entre los diversos conceptos.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Participación grupal: Constituye una forma didáctica de estudio, es decir durante el desarrollo de la capacitación permite reunir a los participantes en grupos reducidos para realizar las tareas asignadas por el facilitador.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudio de casos: Es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas, es decir que durante la capacitación se proponen casos ya sea de forma individual o colectiva para que se analicen, se contrasten ideas y se lleguen a conclusiones acertadas. Esto induce al participante a la práctica de aprender-haciendo.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Folletos: Es material educativo que guía al facilitador y a los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Métodos recreativos: Durante las jornadas de capacitación se realizarán dinámicas con los diferentes grupos de trabajo, con la finalidad de establecer conexiones entre los participantes lo cual fomenta la práctica de aprendiendo-jugando.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ayuda audiovisual: Para el desarrollo de cada jornada de capacitación, se utilizarán videos o material gráfico con el objetivo de hacer interactivos los temas de capacitación para el participante.

b. Medios de enseñanza

En cuanto a los medios de enseñanza, se ha considerado que son un componente del proceso educativo que sirven como base para los métodos de enseñanza; es decir que resulta indispensable la interconexión de los medios y los métodos, siendo estos elementos materiales e instrumentos que se utilizan como apoyo.

En el plan de capacitación, para la selección de los medios se deben considerar los siguientes criterios:

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

Por estas razones los medios de enseñanza que se recomiendan para el desarrollo del plan de capacitación son los siguientes:

A. Apoyo didáctico: son todos aquellos elementos utilizados por el facilitador para lograr el aprendizaje y asimilación de los participantes; por lo que en la planeación del material didáctico se ha considerado folletos, textos, plumones, diapositivas, pizarra, etc. para ser utilizados durante la capacitación

B. Medios audiovisuales: seleccionados para el desarrollo de la capacitación es el video retroproyector, ya que permite al facilitador realizar la exposición de manera objetiva como también crea en los participantes una mayor atención.

C. Video presentaciones: por medio del equipo audiovisual en los diferentes módulos se presentarán videos relacionados con los temas a impartir; esto ayuda a comprender de mejor manera y en una forma gráfica los conceptos, definiciones o casos.

7. Materiales y recursos

Los materiales y recursos son indispensables para llevar a cabo el plan de capacitación, por lo tanto se consideran diferentes tipos de recursos, los cuales son:

a. Recursos humanos

Es el elemento esencial para el desarrollo del plan de capacitación, pues este elemento es el que estará directamente implícito antes, durante y después del plan de capacitación, los cuales son:

- Facilitador: es el encargado de transmitir todos los conocimientos nuevos.
- Participantes: los cuales estarán organizados en 4 grupos cada uno de 62 empleados.
- Jefaturas: brindarán el apoyo necesario para coordinar junto al facilitador las actividades, en esencial la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

b. Recursos materiales

Los recursos materiales serán proporcionados por la Municipalidad, pues servirán como fuente para el aprendizaje de los participantes, los cuales son: folletos, libros, lapiceros, lápiz, folders, borradores, correctores, libretas o cuadernillos, plumones, pizarra, carteles, proyector multimedia y pantalla retroproyector entre otros.

c. Recursos financieros

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente plan de capacitación serán financiadas por la Municipalidad de Zacatecoluca, salvo casos particulares en los cuales se necesiten fuentes de financiamiento externas especialmente destinadas a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los Arts. 6, 7, 8 y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En el apartado G se muestra el presupuesto requerido para el desarrollo de los eventos de capacitación, su ejecución estará a cargo por el coordinador de cada evento designado por la Unidad de Recursos Humanos.

D. Contenido del plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional, basado en módulos.

Módulo 1: Comunicación asertiva.

Dentro de este módulo se abordarán todos los aspectos concernientes al proceso de comunicación asertiva, los elementos que lo conforman así como los tipos de comunicación que existen y otros temas de importancia con la finalidad de que el Servidor Público adquiera nuevos conocimientos y sea capaz de desempeñar una comunicación asertiva en las funciones que desempeña para el mejoramiento del clima organizacional.

Nombre del módulo: Comunicación asertiva	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de comunicación existente en la Municipalidad, que permitan mejorar el clima organizacional donde los empleados puedan desempeñarse eficientemente. ✓ Que al culminar el módulo los empleados sean capaces de aplicar correctamente los conocimientos brindados por el facilitador. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La comunicación asertiva, 2) Proceso de la comunicación asertiva, 3) Técnicas verbales asertivas, 4) Desarrollo de la comunicación asertiva dentro de la organización. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: COMUNICACIÓN ASERTIVA							
HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	1:21 – 2:00 P.M.	40 MINUTOS	LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	BRINDAR A LOS EMPLEADOS LOS CONOCIMIENTOS SOBRE QUE ES LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	2:00 – 2:40 P.M.	40 MINUTOS	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	EXPLICAR CUÁL ES EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
9:40 – 10:05 A.M.	2:40 – 3:05 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
10:05 – 10:45 A.M.	3:05 – 3:45 P.M.	40 MINUTOS	TÉCNICAS VERBALES ASERTIVAS	QUE LOS EMPLEADOS CONOZCAN CUALES SON LAS TÉCNICAS VERBALES DE ASERTIVIDAD	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
10:45 – 11:00	3:45 – 4:00	15 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y	INSTALACIONES

A.M.	P.M.			INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.		PARTICIPANTES	
11:00-11:40 A.M.	4:00-4:40 P.M.	40 MINUTOS	DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	EXPLICAR A LOS EMPLEADOS COMO PUEDEN APLICAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 2: Actitud

Dentro de este módulo se abordarán todos los aspectos relativos a la actitud, su definición, los procesos para generar la actitud de calidad en el empleado, formación y cambios de actitudes, entre otros temas que hoy constituye un factor determinante para alcanzar los objetivos y metas de la organización, con la finalidad de que el Servidor Público adquiera nuevos conocimientos y sea capaz de generar cambios actitudinales que permitan el óptimo desempeño en sus funciones y brindar un excelente servicio que aporte al mejoramiento del clima organizacional.

Nombre del módulo: Actitud	Duración: 4 Horas
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la actitud positiva en los empleados. ✓ Que al culminar el módulo, los empleados sean capaces de generar un cambio actitudinal enfocado a incrementar el desempeño y el mejoramiento del clima organizacional. 	
Temario: <ol style="list-style-type: none"> 1) Proceso para generar la actitud de calidad en el trabajo, 2) Efectos de una actitud positivas o negativa en el desempeño laboral, 3) Desarrollo de una actitud positiva en la vida y el trabajo. 	
Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.	

NOMBRE DEL MÓDULO: ACTITUD							
HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:15 A.M.	1:20 – 2:15 P.M.	55 MINUTOS	PROCESO PARA GENERAR LA ACTITUD DE CALIDAD EN EL TRABAJO	CONOCER CUÁL ES EL PROCESO PARA GENERAR UNA ACTITUD DE CALIDAD APLICABLE AL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
9:15 -9:40 A.M.	2:15 -2:40 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
9:40 – 10:20 A.M.	2:40-3:20 P.M.	55 MINUTOS	EFFECTOS DE UNA ACTITUD POSITIVAS O NEGATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL	IDENTIFICAR LOS EFFECTOS DE UNA ACTITUD POSITIVA O NEGATIVA EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES LABORALES	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO

10:20- 10:40 A.M.	3:20- 3:40 P.M.	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO
10:40-11:40 A.M.	3:40-4:40 P.M.	60 MINUTOS	DESARROLLO DE UNA ACTITUD POSITIVA EN LA VIDA Y EL TRABAJO	APRENDER A DESARROLLAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO APLICABLE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 3: Relaciones interpersonales y laborales

Dentro de este módulo se impartirán todos los aspectos relativos a temas afines con las relaciones interpersonales y laborales con el propósito que el empleado adquiera nuevos conocimientos los cuales pueda aplicar en su puesto de trabajo, así mismo establecer un ambiente de armonía y convivencia con sus compañeros de trabajo que contribuya al mejoramiento del clima organizacional.

Nombre del módulo: Relaciones interpersonales y laborales	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar nuevos conocimientos enfocados a las relaciones interpersonales y laborales para que los empleados practiquen en sus puestos de trabajo los conocimientos adquiridos. ✓ Que al culminar el módulo los empleados posean mejores relaciones laborales e interpersonales con su entorno de trabajo. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las siete leyes de las relaciones interpersonales, 2. Tipos, estilos y niveles de la comunicación interpersonal, 3. Tipos de relaciones laborales, 4. Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	1:21 – 2:00 P.M.	40 MINUTOS	LAS SIETE LEYES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	EXPLICAR QUE SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYE CTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	2:00 – 2:40 P.M.	40 MINUTOS	TIPOS, ESTILOS Y NIVELES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	DETERMINAR CUÁLES SON LOS TIPOS, ESTILOS Y NIVELES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYE CTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:40 – 10:05 A.M.	2:40 – 3:05 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
10:05 – 10:45 A.M.	3:05 – 3:45 P.M.	40 MINUTOS	TIPOS DE RELACIONES LABORALES.	DETERMINAR EL TIPO DE RELACIONES LABORALES ASERTIVAS QUE	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYE CTOR, LAPTOP, MICRÓFONO

				EXISTEN.			
10:45 – 11:00 A.M.	3:45 – 4:00 P.M.	15 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
11:00-11:40 A.M.	4:00-4:40 P.M.	40 MINUTOS	DESARROLLO DE EXCELENTES RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES	EXPLICAR CÓMO DESARROLLAR EXCELENTES RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 4: Motivación y liderazgo

Dentro de este módulo se brindarán temas relacionados con la motivación y el liderazgo, es de suma importancia contar con personal altamente motivado para lograr el óptimo desempeño de sus funciones, así mismo la formación de líderes que guíen equipos de trabajo al cumplimiento de las metas y objetivos de la Municipalidad.

Nombre del módulo: Motivación y liderazgo	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar nuevos conocimientos relacionados a la motivación y el liderazgo que ayuden a mejorar el desempeño de las funciones de cada empleado y así mismo cumplir con las metas y objetivos de la Municipalidad. ✓ Que al culminar el módulo los empleados se sientan motivados para desarrollar sus actividades a nivel laboral y personal. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciclo motivacional, 2. Jerarquía de necesidades según Maslow, 3. Autoestima y liderazgo, 4. Desarrollo de la motivación y liderazgo personal. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	1:21 – 2:00 P.M.	40 MINUTOS	CICLO MOTIVACIONAL	EXPLICAR CUÁL ES EL CICLO MOTIVACIONAL	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYE CTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	2:00 – 2:40 P.M.	40 MINUTOS	JERARQUÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW	CONOCER LAS JERARQUÍAS DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYE CTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:40 – 10:05 A.M.	2:40 – 3:05 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
10:05 – 10:45 A.M.	3:05 – 3:45 P.M.	40 MINUTOS	AUTOESTIMA Y LIDERAZGO	ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LA AUTOESTIMA Y EL LIDERAZGO	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYE CTOR, LAPTOP, MICRÓFONO

10:45 – 11:00 A.M.	3:45 – 4:00 P.M.	15 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
11:00-11:40 A.M.	4:00-4:40 P.M.	40 MINUTOS	DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO PERSONAL	EXPLICAR CÓMO DESARROLLAR LA MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 5: Trabajo en equipo.

En este módulo se tratarán temas relacionados al trabajo en equipo donde los empleados adquieran nuevos conocimientos con el objetivo que dinamice la confianza entre ellos, ya que el trabajo en equipo requiere a un conjunto de personas que cooperan, aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes para el logro de un solo resultado, además mediante el trabajo en equipo se logra que las personas sean capaces de emplear liderazgo, potencialidad, ideas e innovación, enfocado al mejoramiento del clima organizacional.

Nombre del módulo: Trabajo en equipo.	Duración: 4 Horas
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar y fomentar el trabajo en equipo que genere un ambiente de sana convivencia orientado al logro de metas. ✓ Que al culminar el módulo, los empleados sean capaces de aplicar todos los conocimientos transmitidos, orientados a mejorar el trabajo equipo y el clima organizacional. 	
Temario: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bases del trabajo en equipo, 2. Etapas en el desarrollo de un equipo, 3. ¿Cómo fomentar el trabajo en equipo dentro de la institución? 	
Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.	

NOMBRE DEL MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO.							
HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:15 A.M.	1:20 – 2:15 P.M.	55 MINUTOS	BASES DEL TRABAJO EN EQUIPO	EXPLICAR Y FOMENTAR LAS BASES DEL TRABAJO EN EQUIPO Y SU IMPORTANCIA	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
9:15 -9:40 A.M.	2:15 -2:40 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
9:40 – 10:20 A.M.	2:40-3:20 P.M.	55 MINUTOS	ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO	CONOCER LAS ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
10:20- 10:40 A.M.	3:20- 3:40 P.M.	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

				INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.			
10:40-11:40 A.M.	3:40-4:40 P.M.	60 MINUTOS	¿CÓMO FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?	FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

E. Contenido del plan de capacitación para el mejoramiento en la prestación de servicios, basado en módulos.

Módulo 1: Iniciativa.

En el presente Módulo se detallan todos los aspectos referentes a Iniciativa, su definición y las conductas para que el empleado se desempeñe con iniciativa en sus labores cotidianas y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios.

Nombre del módulo: Iniciativa	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar habilidades para cambiar la forma de trabajar produciendo mejoras en el rendimiento de los empleados y los resultados obtenidos para mejorar la prestación de servicios. ✓ Promover la iniciativa en el empleado hacia la excelencia en la prestación de los servicios Municipales. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia de la Iniciativa en el desempeño laboral, 2. Característica de la iniciativa personal, 3. Desarrollo de la iniciativa como un hábito en el empleado. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: INICIATIVA							
HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:15 A.M.	1:20 – 2:15 P.M.	55 MINUTOS	IMPORTANCIA DE LA INICIATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.	DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE TENER INICIATIVA EN SUS LABORES.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
9:15 -9:40 A.M.	2:15 -2:40 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
9:40 – 10:20 A.M.	2:40-3:20 P.M.	55 MINUTOS	CARACTERÍSTICA DE LA INICIATIVA PERSONAL.	ESTABLECER LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE SE NECESITA PARA QUE EL EMPLEADO TENGA INICIATIVA.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTO R , LAPTOP, MICRÓFONO
10:20- 10:40 A.M.	3:20- 3:40 P.M.	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTEN LAS	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

				RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.			
10:40-11:40 A.M.	3:40-4:40 P.M.	60 MINUTOS	DESARROLLO DE LA INICIATIVA COMO UN HÁBITO EN EL EMPLEADO	EXPLICAR CÓMO DESARROLLAR LA INICIATIVA EN CADA UNO DE LOS EMPLEADOS PARA PRACTICARLA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 2: Responsabilidad

En el presente módulo se determina todos los aspectos referentes a la responsabilidad, su importancia, los elementos básicos de una persona responsable, como mejorar para ser responsables y su desarrollo para que el empleado practique la responsabilidad en sus funciones cotidianas y así mismo mejorar la prestación de los servicios al usuario.

Nombre del módulo: Responsabilidad	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la responsabilidad en los empleados para que generen eficiencia en sus labores y en la prestación de servicios a los usuarios. ✓ Al culminar el módulo los empleados sean capaces de aplicar todos los conocimientos adquiridos a sus puestos de trabajo orientado a incrementar la eficiencia en la prestación de servicios. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Importancia de ser responsable en el trabajo, 2) Elementos básicos de responsabilidad en el trabajo, 3) ¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra responsabilidad?, 4) Como podemos aplicar la responsabilidad particular y profesionalmente. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: RESPONSABILIDAD							
HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	1:21 – 2:00 P.M.	40 MINUTOS	IMPORTANCIA DE SER RESPONSABLE EN EL TRABAJO	DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE SER UNA PERSONA RESPONSABLE Y COMPROMETIDA CON SUS FUNCIONES.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	2:00 – 2:40 P.M.	40 MINUTOS	ELEMENTOS BÁSICOS DE RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO.	FOMENTAR LA RESPONSABILIDAD Y EXPLICAR LOS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A UNA PERSONA RESPONSABLE	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:40 – 10:05	2:40 – 3:05	25 MINUTOS	RECESO				

A.M.	P.M.						
10:05 – 10:45 A.M.	3:05 – 3:45 P.M.	40 MINUTOS	¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR NUESTRA RESPONSABILIDAD?	DIFUNDIR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA RESPONSABILIDAD EN LAS PERSONAS.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
10:45 – 11:00 A.M.	3:45 – 4:00 P.M.	15 MINUTOS	DINÁMICA	GENERAR AMBIENTE ENTRE LOS PARTICIPANTES Y FACILITADOR.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
11:00-11:40 A.M.	4:00-4:40 P.M.	40 MINUTOS	COMO PODEMOS APLICAR LA RESPONSABILIDAD PARTICULAR Y PROFESIONALMENTE.	EXPLICAR CÓMO DESARROLLAR RESPONSABILIDADES EN LAS FUNCIONES DEL EMPLEADO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 3: Calidad en el trabajo

Dentro de este Módulo se explica cómo desarrollar la calidad en el trabajo y las recomendaciones para fortalecerlo, aplicación del Kaizen y políticas de calidad en el puesto de trabajo, de esta manera contribuye a generar eficiencia en sus labores y prestación de servicios.

Nombre del módulo: Calidad en el trabajo	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar a los empleados conceptos básicos para lograr que la calidad en el trabajo se refleje en los servicios que se brinda a los usuarios. ✓ Crear habilidades y técnicas destinadas a mejorar las fortalezas y corregir las debilidades detectadas en los empleados, generando un compromiso para el fortalecimiento de la calidad en el trabajo. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Como desarrollar la calidad en el trabajo, 2) Recomendaciones para fortalecer la calidad en el trabajo, 3) Aplicar el Kaizen en la calidad del trabajo, 4) Desarrollo de políticas de calidad en el puesto de trabajo. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: CALIDAD EN EL TRABAJO

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	1:21 – 2:00 P.M.	40 MINUTOS	COMO DESARROLLAR LA CALIDAD EN EL TRABAJO.	DESTACAR LOS DIFERENTES PASOS QUE COMPRENDE EL DESARROLLO DE CALIDAD EN EL TRABAJO, PARA QUE LOS EMPLEADOS LOS APLIQUEN EN SUS LABORES COTIDIANAS	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	2:00 – 2:40 P.M.	40 MINUTOS	RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA CALIDAD EN EL TRABAJO.	PROPORCIONAR LAS RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA CALIDAD EN EL TRABAJO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO

9:40 – 10:05 P.M.	2:40 – 3:05 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
10:05 – 10:45 A.M.	3:05 – 3:45 P.M.	40 MINUTOS	APLICAR EL KAIZEN EN LA CALIDAD DEL TRABAJO.	DESTACAR Y APLICAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA CALIDAD DEL TRABAJO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
10:45 – 11:00 A.M.	3:45 – 4:00 P.M.	15 MINUTOS	DINÁMICA	GENERAR AMBIENTE ENTRE LOS PARTICIPANTE Y FACILITADOR.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
11:00-11:40 A.M.	4:00-4:40 P.M.	40 MINUTOS	DESARROLLO DE POLÍTICAS DE CALIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO	EXPLICAR CÓMO DESARROLLAR POLÍTICAS DE CALIDAD EN LAS FUNCIONES DEL EMPLEADO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DEJAR UN ESPACIO PARA QUE LOS PARTICIPANTE EXPONGA SUS INQUIETUDES, COMENTARIOS O SUGERENCIAS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 4: Excelencia en el servicio y atención al usuario

A continuación se mencionan los aspectos a impartir en el módulo, del cual se determinan los elementos que deben implementarse en la atención al usuario, las estrategias, ética y desarrollo profesional, para que el empleado enriquezca sus conocimientos enfocados en la atención al usuario.

Nombre del módulo: Excelencia en el servicio y atención al usuario	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer los conocimientos de los empleados con fundamentos generales referente a la atención al usuario y las acciones que deben tomarse para el mejoramiento de los servicios. ✓ Desarrollar competencias en el empleado que contribuyan a ser más eficientes los servicios y que garanticen la satisfacción de los usuarios. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elementos que deben implementarse en la atención al usuario, 2) Estrategias a implementar en la atención al usuario, 3) Ética y desarrollo profesional. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO

HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:15 A.M.	1:20 – 2:15 P.M.	55 MINUTOS	ELEMENTOS QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN LA ATENCIÓN AL USUARIO	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS QUE DEBE TENER TODO EMPLEADO PARA ATENDER AL USUARIO Y SE SIENTA SATISFECHO CON LA ATENCIÓN BRINDADA.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:15 -9:40 A.M.	2:15 -2:40 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
9:40 – 10:20 A.M.	2:40–3:20 P.M.	55 MINUTOS	ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN LA ATENCIÓN AL USUARIO	BRINDAR A LOS PARTICIPANTES CONSEJOS Y ESTRATEGIAS PARA QUE DESARROLLEN EXCELENTE ATENCIÓN AL	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO

				USUARIO.			
10:20- 10:40	3:20- 3:40	20 MINUTOS	DINÁMICA	GENERAR AMBIENTE ENTRE LOS PARTICIPANTES Y FACILITADOR.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO
10:40-11:40 A.M.	3:40-4:40 P.M.	60 MINUTOS	ÉTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL.	BRINDAR LA IMPORTANCIA DE POSEER ÉTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL EN EL TRABAJO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Módulo 5: Productividad e innovación

Se detalla en el presente módulo la importancia de ser un empleado productivo y con innovación, es por ello que los temas a impartir son fundamentales para su rendimiento laboral y el buen uso de los recursos tecnológicos, de tal forma que el empleado aporte excelencia en sus funciones y mejore la imagen de la Municipalidad respecto al servicio que prestan a la ciudadanía.

Nombre del módulo: Productividad e innovación.	Duración: 4 Horas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer conciencia en los empleados sobre la importancia que tiene la productividad y así mismo la innovación en sus funciones laborales con respecto a los servicios que brindan. ✓ Satisfacer las demandas de los usuarios por medio de los recursos tecnológicos que garanticen la agilización y calidad de los procedimientos. 	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo ser productivos?: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, 2. Factores internos y externos que afecta la productividad, 3. Recursos tecnológicos como fuentes de productividad e innovación. 	
<p>Dirigido a todos los empleados de la Carrera Administrativa Municipal de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.</p>	

NOMBRE DEL MÓDULO: PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN							
HORA		TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
MATUTINO	VESPERTINO						
8:00 – 8:20 A.M.	1:00 – 1:20 P.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MICRÓFONO
8:20 – 9:15 A.M.	1:20 – 2:15 P.M.	55 MINUTOS	¿CÓMO SER PRODUCTIVOS?: LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	DEFINIR HÁBITOS QUE AYUDEN A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL EMPLEADO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:15 -9:40 A.M.	2:15 -2:40 P.M.	25 MINUTOS	RECESO				
9:40 – 10:20 A.M.	2:40–3:20 P.M.	55 MINUTOS	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTA LA PRODUCTIVIDAD.	DAR A CONOCER LOS FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS Y ADAPTAR ACTIVIDADES PARA MEJORARLOS.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
10:20- 10:40	3:20- 3:40	20 MINUTOS	DINÁMICA	GENERAR AMBIENTE ENTRE LOS	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y	MICRÓFONO

				PARTICIPANTE Y FACILITADOR.		PARTICIPANTES	
10:40-11:40 A.M.	3:40-4:40 P.M.	60 MINUTOS	RECURSOS TECNOLÓGICOS COMO FUENTES DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN.	MENCIONAR LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS COMO MEDIOS PARA FACILITAR LA PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN Y ASÍ MISMO CON LOS PROPÓSITOS DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	4:40-5:00 P.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

N°	Módulos	Jornada	Plan operativo de capacitación para el año 2016																											
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Calidad en el trabajo	Matutino																												
		Vespertino																												
2	Motivación y liderazgo	Matutino																												
		Vespertino																												
3	Excelencia en el servicio y atención al usuario	Matutino																												
		Vespertino																												
4	Trabajo en equipo	Matutino																												
		Vespertino																												
5	Productividad e innovación	Matutino																												
		Vespertino																												

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

G. Presupuesto del plan capacitación

1. Presupuesto por módulo

No.	Módulo	Presupuesto por módulo					Total por módulo
		Facilitador	Recursos pedagógicos	Materiales didácticos	Refrigerio	Imprevistos	
1	Actitud	\$226.00	\$100.00	\$325	\$250.00	\$75.00	\$976.00
2	Motivación y liderazgo	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
3	Relaciones interpersonales y laborales	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
4	Comunicación asertiva	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
5	Trabajo en equipo	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
6	Iniciativa	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
7	Responsabilidad	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
8	Calidad en el trabajo	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
9	Excelencia en el servicio y atención al usuario	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
10	Productividad e innovación	\$226.00	\$100.00	N/A	\$250.00	\$75.00	\$651.00
Total general							\$6,835.00

Los gastos de materiales didácticos se reflejan únicamente en el módulo 1 debido a la política número 8.

2. Plan general de capacitación

No.	Módulo/Contenido	2. Plan general de capacitación				
		Colectivo	Duración en Horas	Duración por modulo en horas	Presupuesto	Responsable
1	Actitud	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$976.00	A.M.Z.
2	Motivación y liderazgo	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
3	Relaciones interpersonales y laborales	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
4	Comunicación asertiva	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
5	Trabajo en equipo	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
6	Iniciativa	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
7	Responsabilidad	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
8	Calidad en el trabajo	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
9	Excelencia en el servicio y Atención al usuario	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
10	Productividad e innovación	Todos los empleados (4 grupos)	4 horas por grupo	16 horas	\$651.00	A.M.Z.
Totales				160 horas	\$6,835.00	

Son 4 grupos cada uno consta de 62 participantes, las jornadas por grupo 4 horas cada uno.

A.M.Z.: Alcaldía Municipal de Zacatecoluca

H. Evaluación y seguimiento

1. Evaluación

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera cómo se logrará tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de la Municipalidad; es decir, la capacitación debe ser vista en la institución como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro de la institución.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique este plan de capacitación; la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, análisis costo- beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Estas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación de la capacitación.

a. Hoja de evaluación del empleado participante



Alcaldía Municipal de Zacatecoluca

Departamento de La Paz

Hoja de evaluación de la capacitación

Nombre del módulo _____ Fecha: _____

Indicaciones: Marque con una X la letra que según su percepción.

Escala de calificación

Letra	D	R	B	MB	E
Ponderación	2	4	6	8	10

Evalúe estos aspectos de la capacitación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Formato/Agenda/Horario del Programa	D	R	B	MB	E
2. Duración de la capacitación	D	R	B	MB	E
3. Horario de la capacitación	D	R	B	MB	E
4. Actualidad de la información	D	R	B	MB	E
5. Dominio de los temas expuestos por parte del facilitador	D	R	B	MB	E
6. Los contenidos se desarrollaron con claridad	D	R	B	MB	E
7. Se desarrollaron ejemplos prácticos sobre los temas abordados	D	R	B	MB	E
8. Relevancia de la Información a mis necesidades profesionales	D	R	B	MB	E
9. El material de apoyo entregado es acorde a los contenidos desarrollados y presentan claridad para su posterior utilización	D	R	B	MB	E
10. Existió espacio de preguntas	D	R	B	MB	E
11. Interacción facilitador vs participantes	D	R	B	MB	E
12. Conocimiento del facilitador	D	R	B	MB	E
13. Materiales y recursos utilizados	D	R	B	MB	E
14. Uso de material audiovisual	D	R	B	MB	E

15. Lugar y ambiente de la capacitación	D	R	B	MB	E
16. La capacitación alcanzo sus expectativas	D	R	B	MB	E
17. Participaría en otras capacitaciones	D	R	B	MB	E

Por favor escriba sus comentarios:

Gracias por su colaboración

b. Diploma de participación



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA
DEPARTAMENTO DE LA PAZ**



OTORGA A:

NOMBRE DEL PARTICIPANTE

EL PRESENTE:

Diploma de Participación

Por su asistencia a los Módulos de Formación Profesional orientados a enriquecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Eficiencia en la Prestación de Servicios Dado en Zacatecoluca, a los ____ días del mes de _____ del año 2015

Gerente de Recursos Humanos

Sustentante

*Francisco Salvador Hizezi
Alcalde Municipal*

2. Seguimiento

El seguimiento se hace para verificar la trasmisión de los conocimientos y habilidades al empleado de la Municipalidad para corregir o ajustar los módulos que se están ejecutando, a modo de sugerencias prácticas para hacer el seguimiento a los eventos del plan capacitación que se realiza con el personal se propone lo siguiente:

- ✓ Reunión semanal o quincenal con el grupo participante por 30 minutos para conversar sobre la manera como están aplicando los aprendizajes obtenidos en el trabajo diario.
- ✓ Compartir comentarios, sugerencias, observaciones, dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
- ✓ Refuerzo conceptual al grupo. Pasados dos meses traer de nuevo al conferencista o facilitador del proceso o en su lugar a alguien que domine también el tema con el fin de tener por espacio de mínimo dos horas una presentación que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.
- ✓ Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera como se está realizando la transferencia del aprendizaje a la gestión que realizan los funcionarios que participaron en el evento.
- ✓ Establecer, si lo amerita, un proceso de coaching con algunos de los participantes con el fin de fortalecer algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito de la gestión que se realiza.
- ✓ Entrevistas ocasionales con los participantes: se sugiere que la Unidad de Recursos Humanos y/o los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la forma como está impactando lo aprendido en el evento de capacitación en el trabajo.
- ✓ Es importante considerar que el seguimiento de la capacitación se pueda realizar durante y después de finalizado dicho evento.

Bibliografía

Libros:

- Alexis Serrano, 2007, Administración de personas, Primera edición, San Salvador C.A., 328p.
- Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos 386p. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 5° Edición. Santa Fe de Bogotá. 699H.
- Gary Dessler. 1996. Administración de personal, Sexta edición. México. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 746 h.
- Idalberto Chiavenato, 2007, Administración de recursos humanos “El Capital de las organizaciones”, Octava Edición, México, Interamericana Editores S.A. DE C.V. / McGraw-Hill, 500p.
- Roberto Hernández Sampieri, 2006, Metodología de la Investigación, Cuarta edición, México, Interamericana Editores S.A. DE C.V. / McGraw-Hill, 839p.
- Werther, W. y K. Davis. 2008. Administración de recursos humanos: El Capital humano de las empresas. Sexta Edición. México. 700p.

Tesis:

- Escobar Castaneda, Alba Yaneth y otros. Septiembre de 2010. “Propuesta de un sistema de control interno en la Alcaldía Municipal de El Refugio, Departamento de Ahuachapán”. Santa Ana, El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Universidad De El Salvador.
- Néstor David Corado Alfaro Ávila, entre otros, agosto 2010. “Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana”. Santa Ana, El Salvador. Facultad de Ciencia económicas, Universidad de El Salvador.
- Rosa Leticia Martínez Ruiz y Otros, mayo 2011, “Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional que permita fortalecer el ambiente laboral en la

Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador”. San Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.

Leyes:

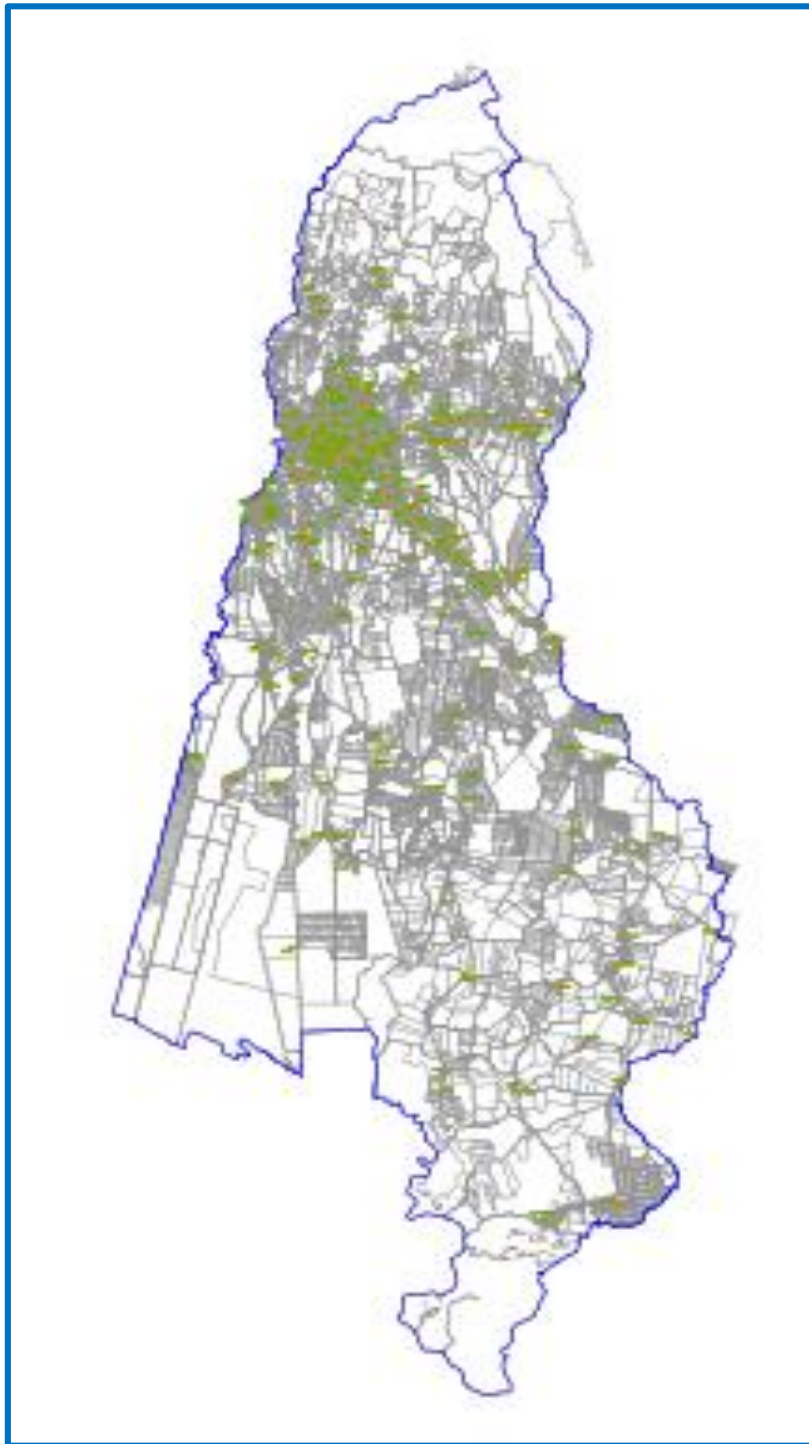
- Decreto N° 38, Constitución de la República de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Edición especial 1983, Diario Oficial N°234, Tomo N° 281, Publicado el 16/12/1983.
- Decreto N° 274, Código Municipal, San Salvador, El Salvador, 1986, 48p, 05/02/1986.
- Decreto N° 1039, Ley de la carrera administrativa Municipal, San Salvador, El Salvador, 2006, 38p, Publicado en el Diario Oficial, 06/06/2006.

Sitios Web:

- Alcaldía Municipal de Zacatecoluca: <http://zacatecoluca.gob.sv/offline/>
- Asamblea Legislativa de El Salvador: <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-Municipal>
- COMURES (Corporación de Municipalidades de la república de El Salvador): <http://www.comures.org.sv/>
- ISDEM (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.: <http://www.isdem.gob.sv/>
- Monografías: www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT
- Universidad de El Salvador, Sistema Bibliotecario: <http://ri.ues.edu.sv/>
- Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento#El_Salvador

Anexos

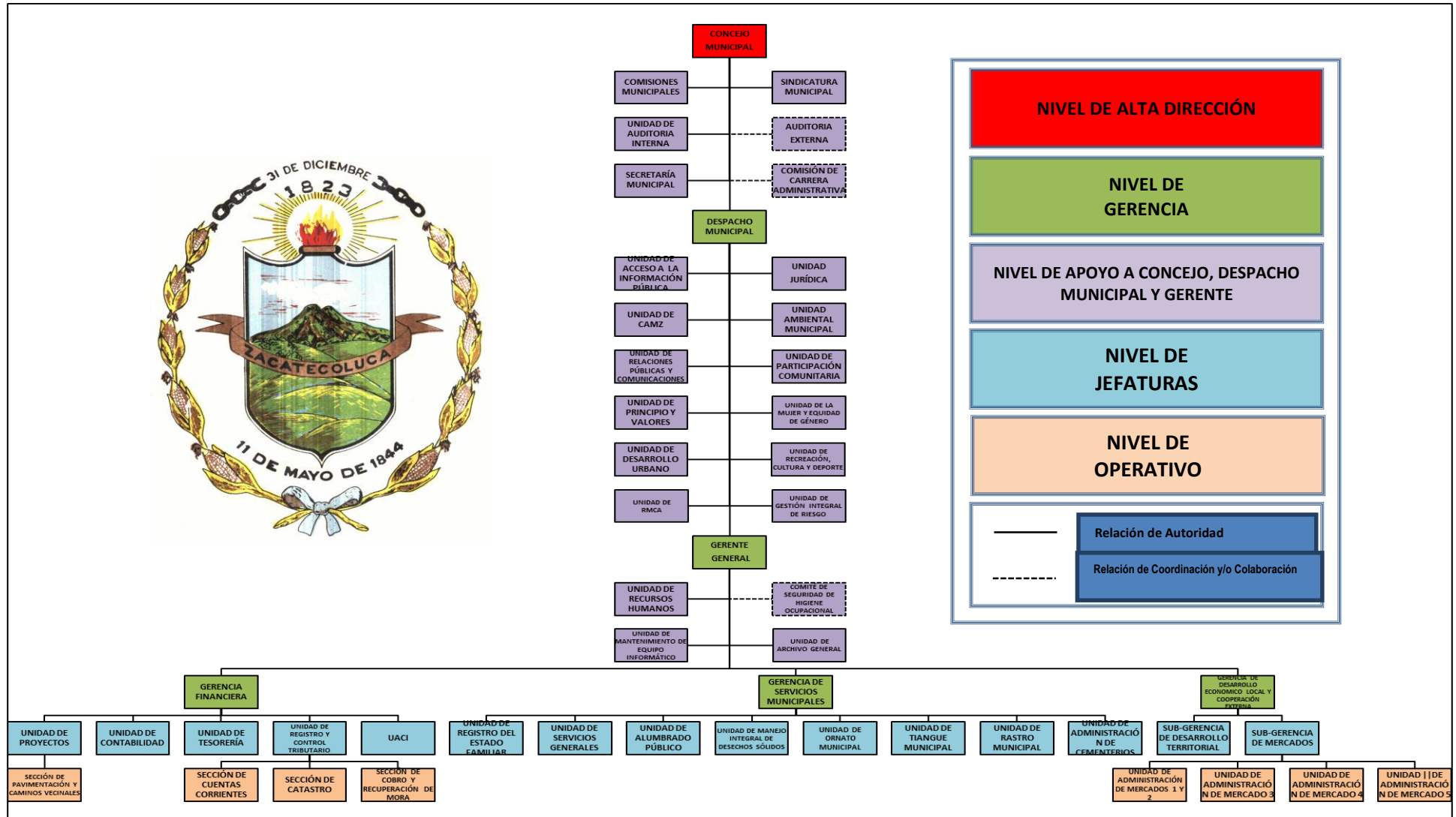
(Anexo # 1) Mapa del Municipio de Zacatecoluca



Municipio de Zacatecoluca, La Paz, El Salvador

Fuente: Mapa del Municipio de Zacatecoluca. Proporcionado por: Unidad de Desarrollo Urbano, Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, de fecha 15/06/2015.

(Anexo # 2) Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipalidad de Zacatecoluca



Fuente: Elaborado por: Equipo técnico institucional, aprobado en acuerdo No. 20, acta No. 38, sesión ordinaria de fecha 17/07/2013



Universidad de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA





CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA.

El presente cuestionario tiene propósito académico, es decir, que la información será de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un **“Plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, de La Paz”**, esta se manejará de manera confidencial.

Objetivo: Diseñar un diagnóstico sobre el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, a fin de poder plantear un plan de capacitación que mejore el clima organizacional y la eficiencia de los servicios.

Indicaciones:

- Marcar con una “X” de la manera más sincera posible la opción que le parezca conveniente de acuerdo a su desempeño dentro de la Alcaldía.
- Contestar todas las preguntas.
- En caso de tener duda, consultar al encuestador

Datos Generales:		3. Tiempo de Laborar en la Alcaldía:	
1. Sexo:	2. Edad:	4. Unidad a la que pertenece:	
 <input type="checkbox"/>	18 – 25 Años <input type="checkbox"/>	5. Nivel académico:	
 <input type="checkbox"/>	26 – 33 Años <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	Ingeniería <input type="checkbox"/>
	34 – 41 Años <input type="checkbox"/>	Bachiller <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>
	42 – 48 Años <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Arquitectura <input type="checkbox"/>
	49 – años o más <input type="checkbox"/>	Especialidad: _____	

II. CUESTIONARIO

Indique con una “X” el grado con el cual está usted de acuerdo, basándose en la siguiente escala:

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	SI	No	Casi Siempre	Algunas veces	No aplica

- ✓ **Objetivo I:** Evaluar el grado de identidad que poseen los empleados de la Alcaldía, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su puesto de trabajo.

EVALUACION DE COMPETENCIAS					
Grado	1	2	3	4	N/A
<u>1. Responsabilidad:</u> Cumple con las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, enmarcándose en los objetivos, metas de la institución y apegados a las normas establecidas.					
<u>2. Innovación:</u> Es creativo y hace aportes novedosos en su trabajo.					
<u>3. Autodominio:</u> Maneja con control y confianza las situaciones que demandan altos niveles de esfuerzo y tensión.					
<u>4. Trabajo en equipo:</u> Se comunica, coopera y se siente comprometido y colabora para alcanzar las metas del equipo.					
<u>5. Discreción:</u> Maneja con confidencialidad la información que obtiene en el ejercicio de sus funciones y no la utiliza para fines personales.					
<u>6. Etica:</u> Actúa fielmente con respecto a los valores de la institución y a la dignidad de persona humana ante los jefes y compañeros.					
<u>7. Atención al usuario:</u> Atiende con prontitud y esmero situaciones relacionadas con los usuarios del servicio.					
<u>8. Motivación:</u> Acepta retos relacionados con su puesto de trabajo y responsabilidades.					
<u>9. Flexibilidad:</u> Tiene una actitud positiva frente a los cambios y se adapta fácilmente.					
<u>10. Conciencia de costos:</u> Se interesa por el cuidado de los bienes y debido uso, control y protección de los recursos y equipos asignados.					

- ✓ **Objetivo II:** Medir la efectividad del flujo de información que se da en el ambiente laboral en la Alcaldía, contemplándose todo tipo de información ya sea verbal o escrita.

COMUNICACION					
Grado	1	2	3	4	N/A
11. Considera que son efectivos los canales de comunicación en la alcaldía municipal de Zacatecoluca.					
12. Cree que la retroalimentación es oportuna de parte de las jefaturas, respecto al desempeño laboral.					
13. Tiene Claridad en las instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato para realizar el trabajo.					
14. Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo					

- ✓ **Objetivo III:** Medir el sentido de pertenencia de parte de los empleados hacia la Alcaldía Municipal en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

IDENTIDAD CON LA INSTITUCION					
Grado	1	2	3	4	N/A
15. Posee una actitud proactiva y comprometida con la institución.					
16. Se interesa y practica los valores institucionales.					
17. Cuenta con conocimiento de la misión y visión de la institución.					
18. Asume compromisos respecto al logro de metas y objetivos de su unidad.					
19. Respeta las normas y reglamentos municipales.					
20. Considera que se le permite crecer profesionalmente dentro de la institución.					

- ✓ **Objetivo IV:** Evaluar el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

LIDERAZGO					
Grado	1	2	3	4	N/A
21. Cuenta con conocimientos y habilidades para el desempeño de su cargo.					
22. Posee la Capacidad para orientar y motivar a los compañeros de trabajo en el logro de las metas y objetivos.					
23. Considera que la jefatura tiene la capacidad para aplicar algún tipo de liderazgo.					

- ✓ **Objetivo V:** Medir el grado de planificación y organización que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo.

PLANIFICACION Y ORGANIZACION DEL TRABAJO					
Grado	1	2	3	4	N/A
<u>24.</u> Planifica de forma adecuada el trabajo que se le asigna.					
<u>25.</u> Organiza adecuadamente el trabajo que se le asigna.					
<u>26.</u> Es efectivo en los procedimientos de trabajo.					
<u>27.</u> Se define metas claras y precisas en las funciones de su trabajo.					

- ✓ **Objetivo VI:** Evaluar la calidad del ambiente físico de trabajo, de aspectos tales como: La ventilación, distribución del área de trabajo, temperatura, iluminación y seguridad.

RECURSOS DE CONDICIONES FISICO AMBIENTALES.					
Grado	1	2	3	4	N/A
<u>28.</u> Cuentan con condiciones de trabajo adecuadas: ventilación, iluminación y limpieza del local.					
<u>29.</u> Se le brindan las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño de sus funciones.					
<u>30.</u> Cuenta con el espacio físico adecuado para el desarrollo de sus funciones de trabajo.					
<u>31.</u> El puesto de trabajo muestra condiciones seguras para la prevención de accidentes laborales.					
<u>32.</u> Hace buen uso de los recursos con los que dispone para desempeñar su trabajo.					

- ✓ **Objetivo VII:** Medir la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y colaboradores.

RELACIONES LABORALES					
Grado	1	2	3	4	N/A
<u>33.</u> Existe buen trato y compañerismo con sus compañeros de trabajo.					
<u>34.</u> Existe fidelidad y apoyo entre el personal de la unidad.					
<u>35.</u> Comprensión y apoyo de la jefatura ante situaciones personales.					
<u>36.</u> Apertura por parte de la jefatura para escuchar ideas y sugerencias.					

- ✓ **Objetivo VIII:** Determinar el compromiso de los empleados para brindar un servicio de calidad hacia los usuarios.

SERVICIO AL USUARIO					
Grado	1	2	3	4	N/A
37. Posee iniciativa para proponer alternativas de solución hacia los usuarios.					
38. Brinda un servicio de calidad hacia el usuario.					
39. Aplica los procedimientos institucionales orientados al buen servicio al usuario.					
40. Cuenta con apoyo y seguimiento institucional para mejorar el servicio al usuario.					
41. Posee la facilidad de atender al usuario de manera eficaz y eficiente					

- ✓ **Objetivo IX:** Medir la percepción de los miembros sobre la adecuación de los reconocimientos recibidos por el trabajo bien realizado.

RECONOCIMIENTOS					
Grado	1	2	3	4	N/A
42. Se esfuerza la jefatura para desarrollar profesionalmente a los empleados.					
43. Se le reconoce la calidad en el trabajo.					
44. Existe valoración del esfuerzo adicional de los empleados en forma pública.					
45. Apoyo de la jefatura para resolver los problemas de trabajo.					

- ✓ **Objetivo X:** Determinar el sentimiento de los miembros de la institución sobre la carga de trabajo que se le asigna y la actitud positiva de parte de la jefatura y de empleados.

DISTRIBUCION DE LA CARGA DE TRABAJO.					
Grado	1	2	3	4	N/A
46. Se distribuye la carga laboral de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias.					
47. Considera que se le asignan funciones que no son de su competencia.					
48. Considera que existe apoyo de la jefatura hacia el trabajo en equipo.					
49. Existe actitud positiva del personal hacia el trabajo de equipo en la planificación de las actividades.					
50. Se logran cumplir con las metas y objetivos propuestos.					

- ✓ **Objetivo XI:** Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal de la Carrera Administrativa Municipal.

51. ¿Durante su permanencia en la Alcaldía Municipal, ha recibido alguna capacitación?

SI NO

Especifique la/s áreas en las que se le capacito: _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 53

52. ¿A recibido seguimiento después de impartida la capacitación por parte de sus jefe, instructor o de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal?

SI NO

53. De las siguientes, ¿Cuáles dificultades considera de mayor relevancia en la ejecución de una capacitación?

Temas de poco interés

Jornadas muy largas

Falta de interés de los participantes

Falta de experiencia de los capacitadores

Otros, Especifique: _____

54. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última Capacitación?

Hace 6 meses

Hace año y medio

Hace 1 año

Hace 2 años

Otros, Especifique: _____

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

SI NO

56. En relación al Clima Organizacional y Eficiencia en los servicios. ¿En qué áreas considera necesario recibir capacitación?

Marque uno o varias según las necesidades que usted perciba.

Atención al usuario

Seguridad y salud ocupacional

Liderazgo

Tecnología de la información

Relaciones laborales

Trabajo en equipo

Ética

Innovación

Motivación

Comunicación asertiva

Otro, defina: _____



Universidad de El Salvador



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA DIRIGIDO A LOS USUARIOS.

FECHA

DÍA	/	MES	/	AÑO

Solicitud de colaboración:

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, atentamente le solicitamos nos colabore en contestar el presente cuestionario, ya que permitirá obtener valiosa información para la elaboración de un **“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.”**

La información será de uso exclusivo para nuestro trabajo de investigación, esta se maneja de manera confidencial.

Indicaciones:

- Marcar con una “X” la opción que más le parezca conveniente de acuerdo a su grado de percepción.
- Contestar todas las preguntas.
- En caso de tener duda, consultar al encuestador.

Objetivo: Diagnosticar la eficiencia en la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca con el propósito de recomendar medidas que contribuyan a brindar un servicio mas eficiente hacia el usuario.

I. DATOS GENERALES	
<p>1. Sexo:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> </div> <div style="text-align: center;"> <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> </div> </div>	<p>2. Edad:</p> <p>18 - 25 años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>26 - 33 años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>34 - 41 años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>42 - 48 años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>49 - o más <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p>

II. CUESTIONARIO

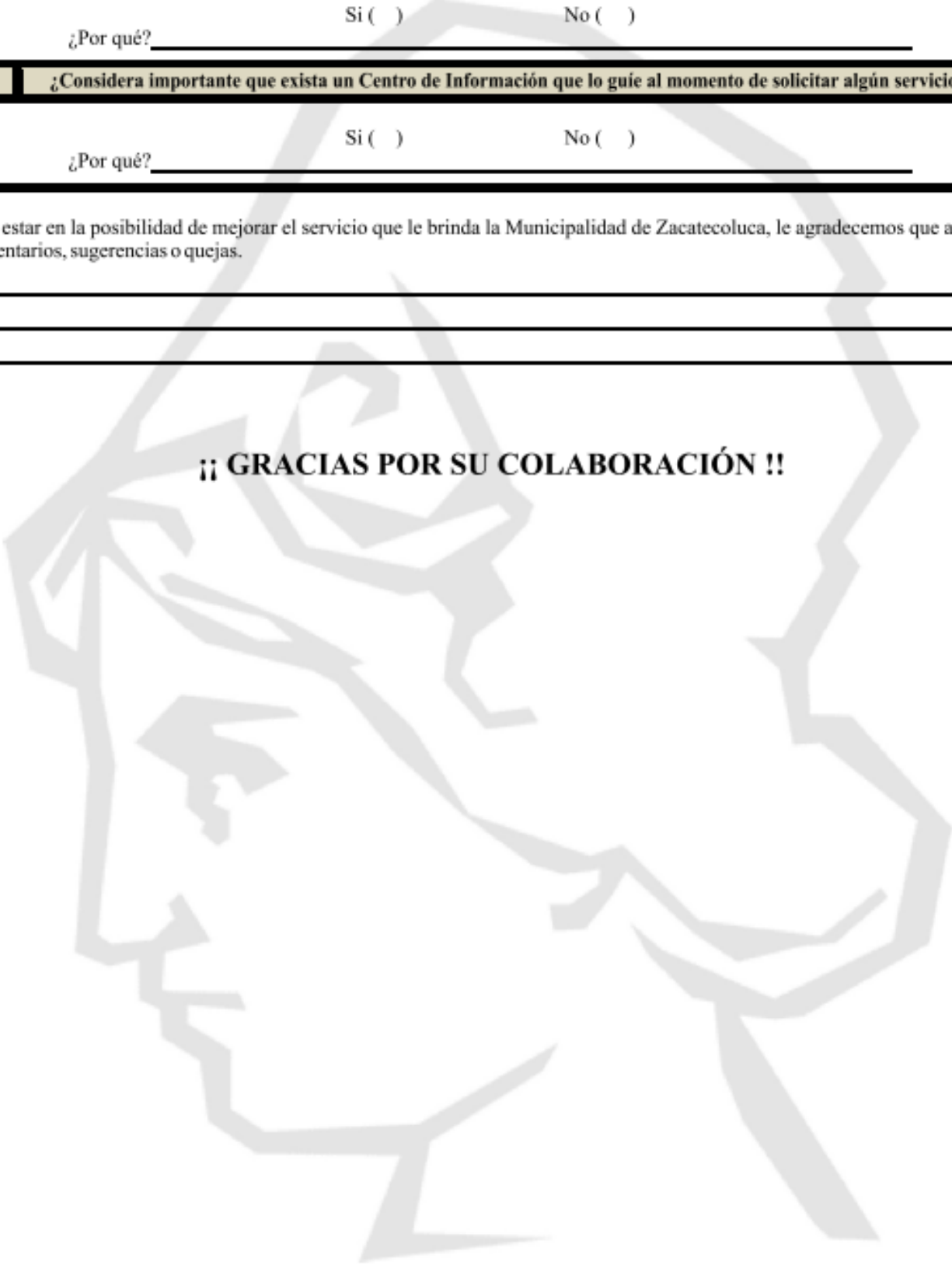
1	¿Qué tipo de servicio solicito a la Alcaldía Municipal?
	Partidas de nacimiento () Defunción () Divorcio () Matrimonio () Impuestos () Otros () Especifique: _____
2	¿A cuál Unidad de la Alcaldía Municipal solicito algún servicio?
	Registro de estado familiar () Administración de Cementerios () Rastro Municipal () Alumbrado público () Manejo integral de desechos sólidos () Ornato municipal () Tianguie municipal () Sección de cobros y recuperación de mora () Catastro () Cuentas Corrientes () Tesorería () Administración de Mercados () Jurídica () Acceso a la información pública ()
3	¿Con que nivel de eficiencia le brindaron los servicios solicitados en la Alcaldía?
	Muy eficiente () Eficiente () Poco eficiente () Nada Eficiente () ¿Por qué? _____

4	¿Cómo Califica la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca?
<p>Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()</p> <p>¿Por qué? _____</p>	
5	¿En cuánto tiempo atendieron su solicitud de servicios los empleados de la Alcaldía?
<p>3 minutos () 5 minutos () 7 minutos () 10 minutos o más ()</p> <p>Especifique el tiempo si fue de más de 10 minutos: _____</p>	
6	¿Cómo define la atención recibida en relación al servicios que solicito?
<p>Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Deficiente ()</p>	
7	¿Qué percepción tiene usted en términos del desempeño de los empleados al solicitar un servicio?
<p>Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()</p>	
8	¿Cuál fue su apreciación sobre la actitud de la persona que lo atendió al solicitar el servicio?
<p>Pésima () Poco amable () Amable () Excelente ()</p>	
9	¿Cree usted que la Alcaldía cuenta con recursos tecnológicos, herramientas y equipos apropiados para ofrecer un servicio eficiente?
<p>Si () No ()</p>	
10	¿En qué aspectos debe mejorar la Alcaldía para brindar un mejor servicio?
<p>Capacitar al Personal () Tecnología () Infraestructura () Todas las anteriores ()</p> <p>¿Especifique? _____</p>	
11	¿Ha tenido algún tipo de problemas con relación al servicio y atención que ofrece la Alcaldía?
<p>Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()</p> <p>¿Por qué? _____</p>	
12	¿Qué tipo de problema se presentó en relación a su servicio?
<p>Falta de atención () Tardanza en el servicio () Falta de información () Todas las anteriores ()</p> <p>¿Por qué? _____</p>	
13	¿Cree usted que los horarios de atención al público son adecuados, puntuales y respetados por los empleados?
<p>Si () No ()</p> <p>¿Por qué? _____</p>	
14	¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios, al presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites?
<p>Siempre () Pocas veces () Nunca ()</p> <p>¿Por qué? _____</p>	

15	¿Cree que se debe capacitar al personal de la Alcaldía para mejorar y ser eficiente en la prestación de servicios?
¿Por qué?	Si () No ()
16	¿Considera importante que exista un Centro de Información que lo guíe al momento de solicitar algún servicio?
¿Por qué?	Si () No ()

Para estar en la posibilidad de mejorar el servicio que le brinda la Municipalidad de Zacatecoluca, le agradecemos que anote sus comentarios, sugerencias o quejas.

¡¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!



(Anexo # 5) Análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación acerca del clima organizacional en la
Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

ANÁLISIS

E

INTERPRETACIÓN

DE RESULTADOS

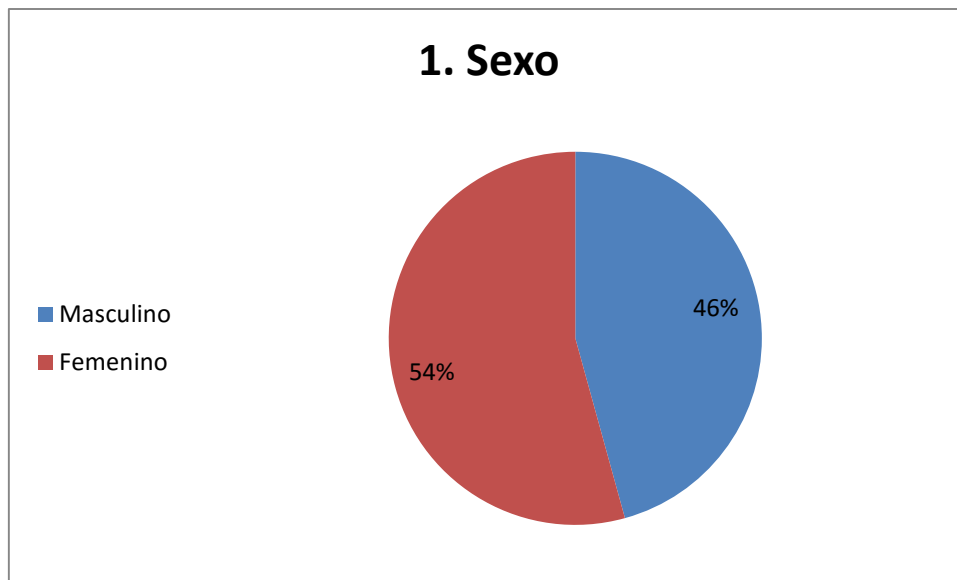
1. Sexo

Objetivo: Determinar el sexo que más se destaca de empleados contratados por la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	32	46%
Masculino	38	54%
Total	73	100%

Gráfico No. 1



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

De 70 empleados encuestados se determinó que el 54% de ellos es del sexo femenino ya que existen algunas unidades como el Registro del Estado Familiar donde mayoritariamente laboran solo mujeres ya que por el tipo de trabajo que desempeñan es necesario que tengan buen dominio en digitación, así mismo un 46% es del sexo masculino los cuales desempeñan trabajos que demandan mucho esfuerzo físico como el que se realiza en la Unidad de Proyectos.

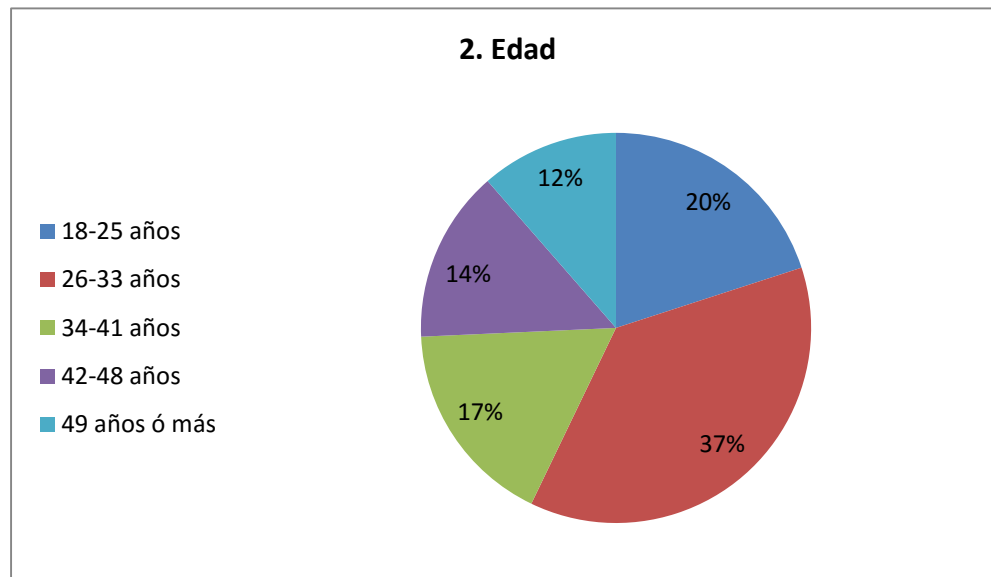
2. Edad

Objetivo: Determinar la edad de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	14	20%
26-33 años	26	37%
34-41 años	12	17%
42-48 años	10	14%
49 años ó más	8	12%
Total	70	100%

Gráfico No. 2



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El 37% de las personas encuestadas ronda la edad de 26-33 años ya que es una edad óptima en la cual ya se ha realizado los estudios de Bachillerato, Técnico o Universidad y que tienen alguna experiencia laboral, los cuales cumplen con los requisitos que demanda la unidad donde están laborando, el 20% ronda la edad de 18-25 años que son los recién graduados de Bachillerato o Técnicos y que aún continúan sus estudios universitarios y que de igual forma cumplen con los requisitos de contratación luego encontramos el segmento del 17% que está comprendido entre la edad de 34-41 años que son trabajadores que ya tienen varios años laborando en la Alcaldía y que cuentan con alguna carrera universitaria o técnica, así mismo existe un 14% que ronda la edad de 42-48 años y un 12% comprendido entre la edad de 49 o más años.

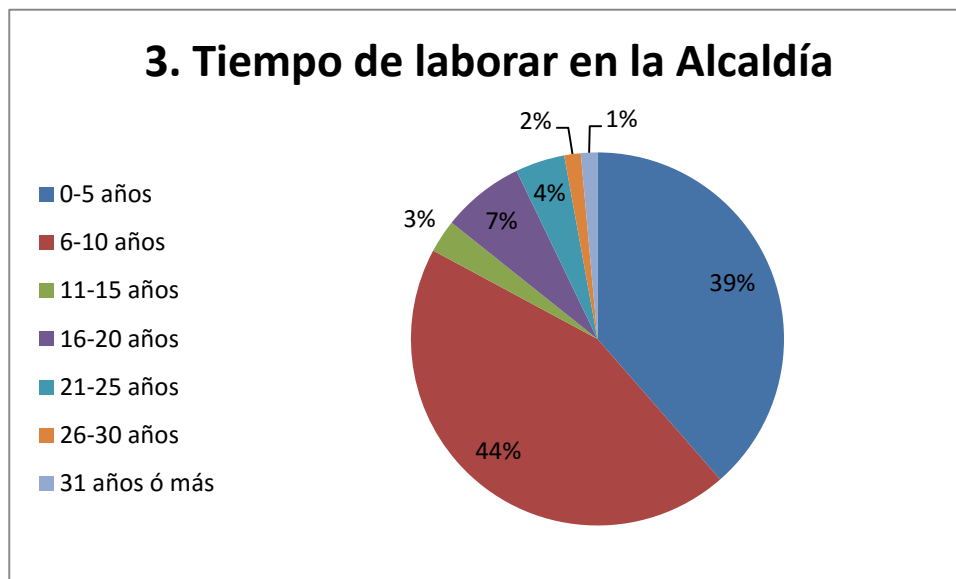
3. Tiempo de laborar en la Alcaldía

Objetivo: Conocer el tiempo laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
0-5 años	27	39%
6-10 años	31	44%
11-15 años	2	3%
16-20 años	5	7%
21-25 años	3	4%
26-30 años	1	2%
31 años ó más	1	1%
Total	73	100%

Gráfico No. 3



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

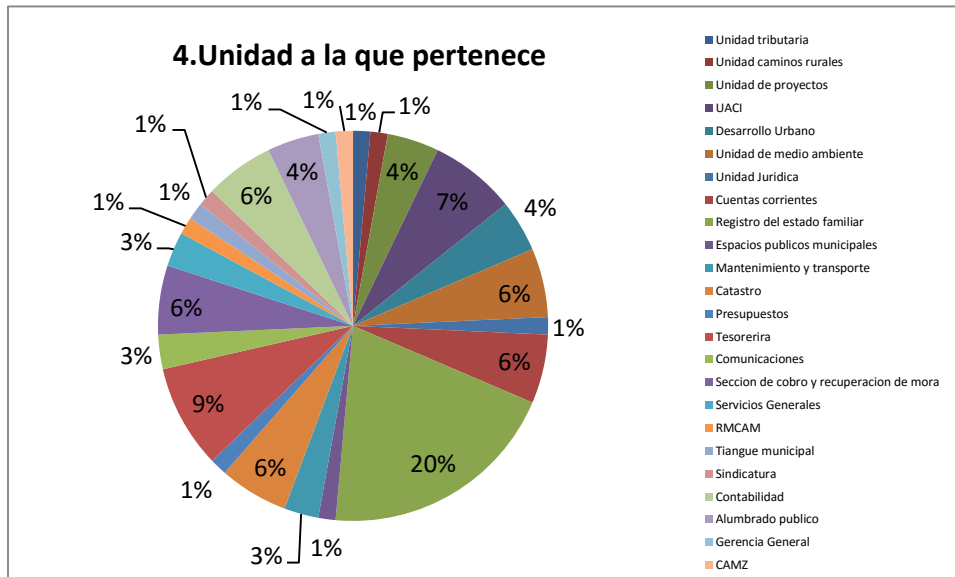
El tiempo de laborar en la Alcaldía nos permitió determinar el nivel de experiencia con los que cuentan los trabajadores en el desempeño de sus funciones así encontramos que 44% de los encuestados tiene de 6-10 años de laborar en la Alcaldía los cuales ya cuentan con mucha experiencia laboral y que pueden desempeñar su trabajo de manera especializada, así mismo se establece que el 39% cuenta con 0-5 años personal relativamente nuevo en la institución y que aún continúan especializándose para el buen desempeño de sus funciones laborales, además un 7% cuenta con una trayectoria de 16-20 años los cuales ya tiene una gran experiencia y que ya han crecido dentro de la escala de jerarquía de la institución o que están en proceso de ascenso, luego encontramos el segmento del 4%, 3%, 2% y 1% que son los que ya tienen más de 21 años de laborar en la Alcaldía.

4. Unidad a la que pertenece

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Unidad Tributaria	1	1%
Unidad Caminos Rurales	1	1%
Unidad de Proyectos	3	4%
U.A.C.I.	5	7%
Desarrollo Urbano	3	4%
Unidad de Medio Ambiente	4	6%
Unidad Jurídica	1	1%
Cuentas Corrientes	4	6%
Registro del Estado Familiar	14	20%
Espacios Públicos Municipales	1	1%
Mantenimiento y Transporte	2	3%
Catastro	4	6%
Presupuestos	1	1%
Tesorería	6	9%
Comunicaciones	2	3%
Sección de Cobro y Recuperación de Mora	4	6%
Servicios Generales	2	3%
R.M.C.A.M.	1	1%
Tiangué Municipal	1	1%
Sindicatura	1	1%
Contabilidad	4	6%
Alumbrado Público	3	4%
Gerencia General	1	1%
C.A.M.Z.	1	1%
Total	70	100%

Gráfico No. 4



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La representación de los empleados seleccionados del universo total aleatoriamente bajo el régimen de la carrera administrativa Municipal muestra mayor representatividad en la unidad del Registro del Estado Familiar (REF), pues esta unidad brinda servicios directamente con el usuario, a partir de esto según los análisis que se elaboren posteriormente para diagnosticar el clima organizacional se tomarán decisiones concretas para la implementación del plan de capacitación, pues se darán pautas importantes que engloben de igual manera a las demás Unidades de la Municipalidad de Zacatecoluca. En total se encuestaron un total de 24 Unidades Administrativas de la Municipalidad, estas con empleados de nivel: Dirección, Soporte Administrativo, Operativo y Técnico.

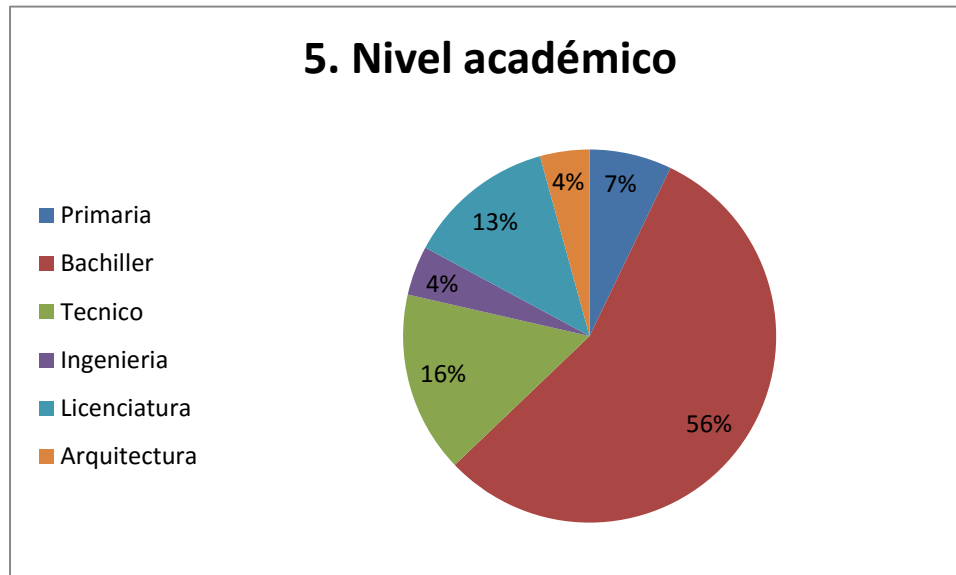
5. Nivel académico

Objetivo: Conocer el nivel académico de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	5	7%
Bachiller	39	56%
Técnico	11	16%
Ingeniería	3	4%
Licenciatura	9	13%
Arquitectura	3	4%
Total	73	100%

Gráfico No. 5



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El nivel académico es uno de los principales factores que repercuten en el buen o mal funcionamiento de una institución ya que de acuerdo al nivel de especialización así es la calidad de los servicios profesionales que se obtienen de parte de las personas contratadas para desarrollar algún tipo de trabajo, es así que el 56% de las personas que laboran en la Alcaldía Municipal son bachilleres los cuales aún están en un proceso de crecimiento a nivel profesional y que aún no cuentan con poca especialización así mismo el 16% han culminado sus estudios técnicos y que cuentan con una especialización determinada en un área de estudio específica, un 13% cuentan con estudios superiores en alguna Licenciatura, un 7% solamente ha realizado sus estudios de educación primaria, además un 4% son Ingenieros o Arquitectos los cuales por ser estudios superiores pueden desempeñarse con un alto nivel de profesionalismo.

Evaluación de competencias

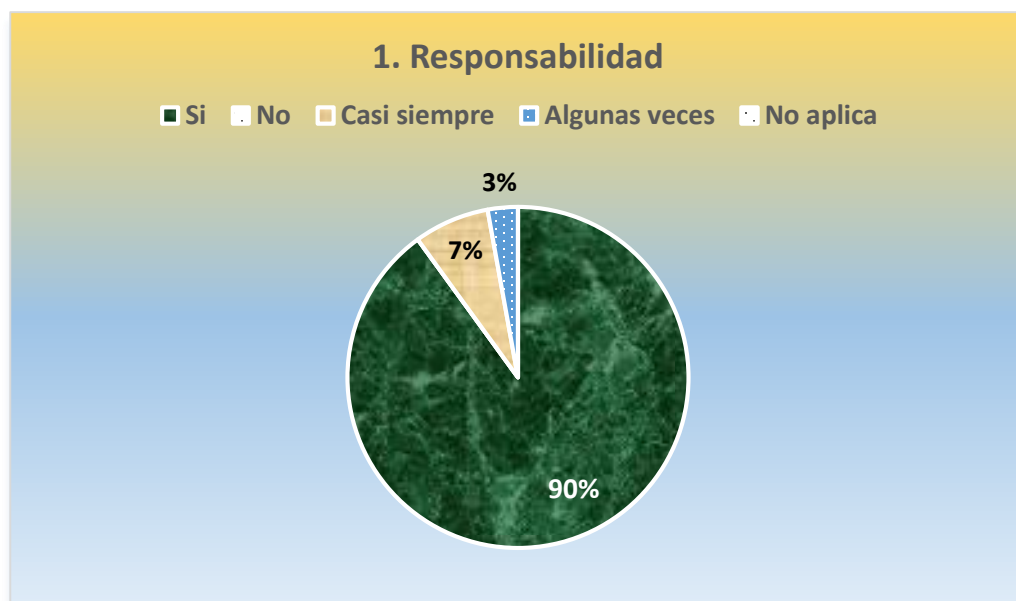
Objetivo: Evaluar el grado de identidad que poseen los empleados de la Alcaldía, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su puesto de trabajo

1. Responsabilidad

Cuadro N°: 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	90%
No	0	0%
Casi siempre	5	7%
Algunas veces	2	3%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Grafico N°: 6



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

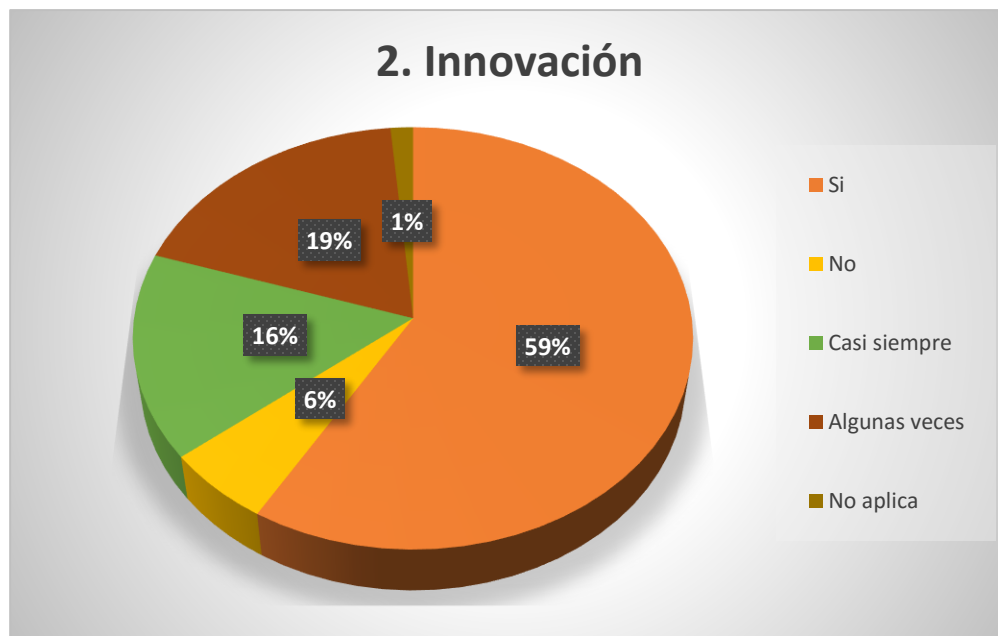
La muestra de empleados encuestados refleja que el 90% si posee la competencia de responsabilidad, es decir que el empleado cumple con las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, por tal motivo es bueno que el empleado cuente con este tipo de competencias ya que se refleja que están identificados con la Municipalidad. El 7% opina que casi siempre cuenta con responsabilidad en sus labores cotidianas, el 3% de encuestados opinan que algunas veces practican la responsabilidad.

2. Innovación

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	59%
No	4	6%
Casi siempre	11	16%
Algunas veces	13	19%
No aplica	1	1%
Total	70	100%

Grafico N°: 7



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

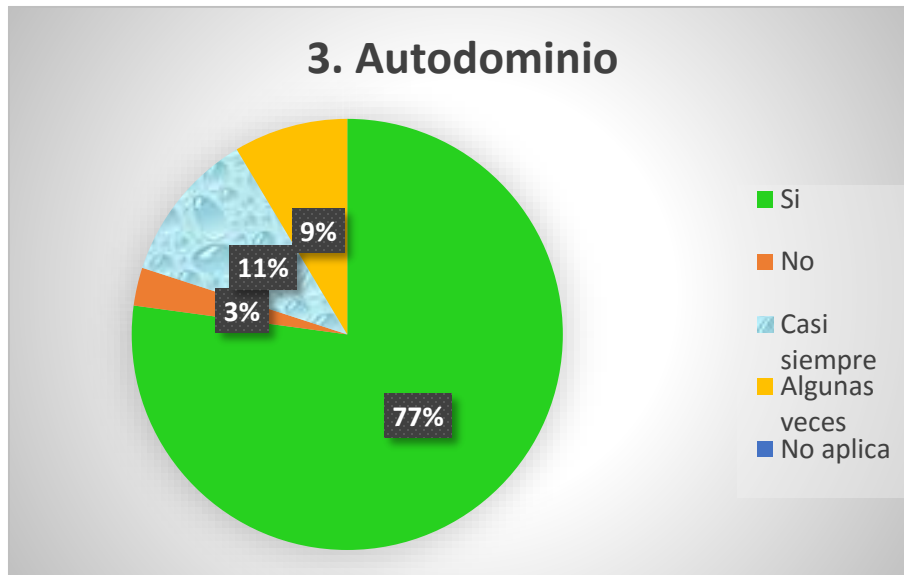
Según resultados obtenidos 59% de los empleados encuestados respondieron que si cuentan con innovacion, 19% opinan que algunas veces, 16% casi siempre 6% opinan que no y 1% no aplica a este tipo de preguntas. Por tal motivo, da la pauta que los empleados son creativos y hacen aportes novedosos para realizar sus funciones en sus labores cotidianas. También, existe una minoria de empleados que opina que algunas veces cuentan con la competencia de innovación, y es muy importante reflejar por medio de capacitaciones que todo empleado necesita ser novedoso en su trabajo.

3. Autodominio

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	77%
No	2	3%
Casi siempre	8	11%
Algunas veces	6	9%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Grafico N° 8:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

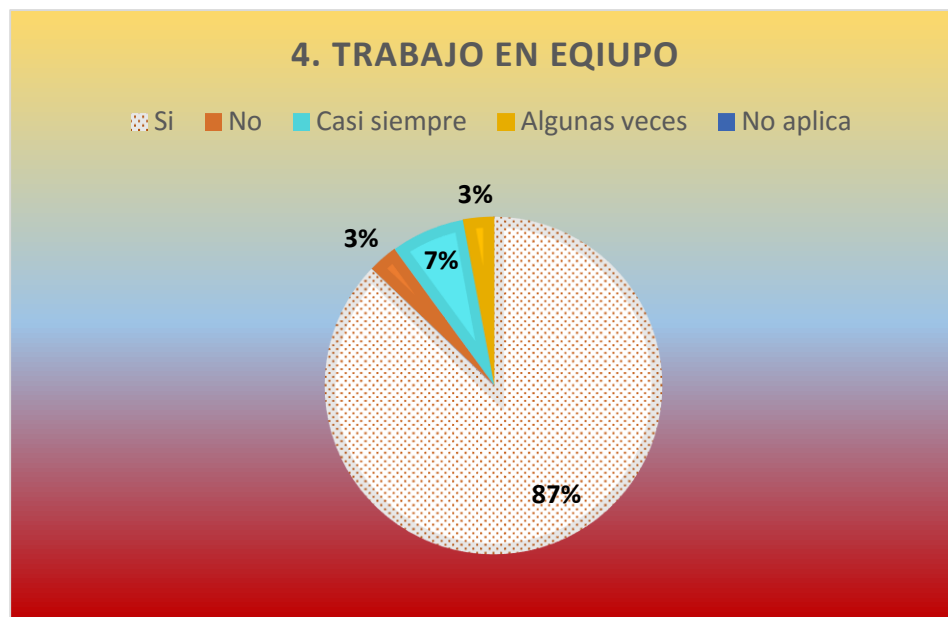
Con un 77% de empleados opinan que si cuentan con autodominio el cual es un indicador positivo para manejar con control y confianza las situaciones que demandan autodominio, sin embargo, esta competencia debe de cumplirse en su totalidad, pues el 23% restante no siempre o algunas veces cuenta con este tipo de competencia lo que perjudica a situaciones puntuales en las que se demande confianza y control del empleado. Dicho esto es importante la implementación de un plan de capacitación para la corrección de estos grados de competencias.

4. Trabajo en equipo

Cuadro N°: 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	87%
No	2	3%
Casi siempre	5	7%
Algunas veces	2	3%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°: 9



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

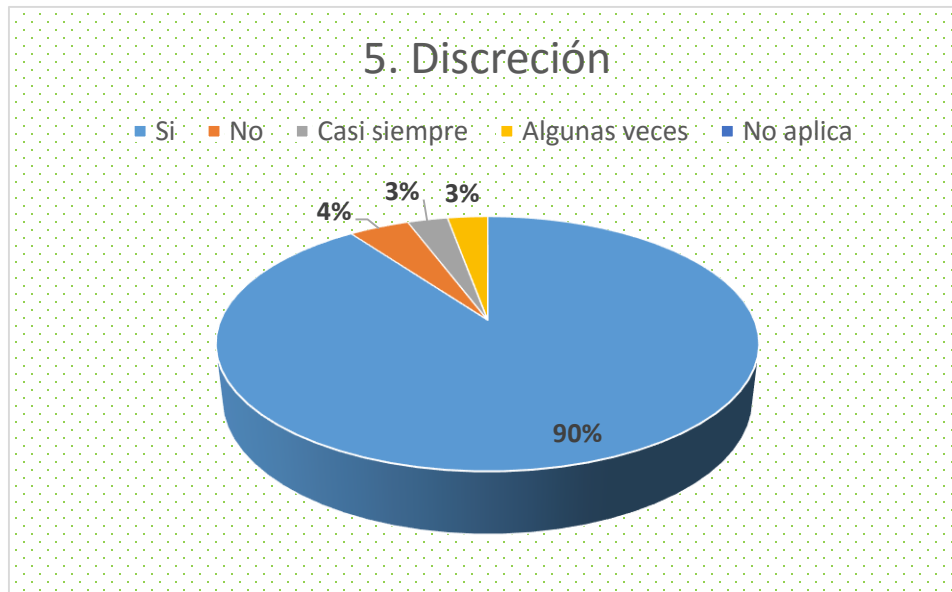
En las organizaciones modernas es fundamental que en toda institución los empleados trabajen en equipo, es una forma de poder crecer, comunicarse, cooperar, sentirse comprometido y colaborador con los objetivos o metas del equipo y por consiguiente con la Municipalidad. Por tal motivo, 87% empleados encuestados establecen que si trabajan en equipo, es decir, trabajan para realizar estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza todo trabajo en equipo para lograr las metas propuestas. Los 13% restantes de empleados encuestados respondieron que no, casi siempre u algunas veces trabajan en equipo.

5. Discreción

Cuadro N°: 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	90%
No	3	4%
Casi siempre	2	3%
Algunas veces	2	3%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°: 10



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

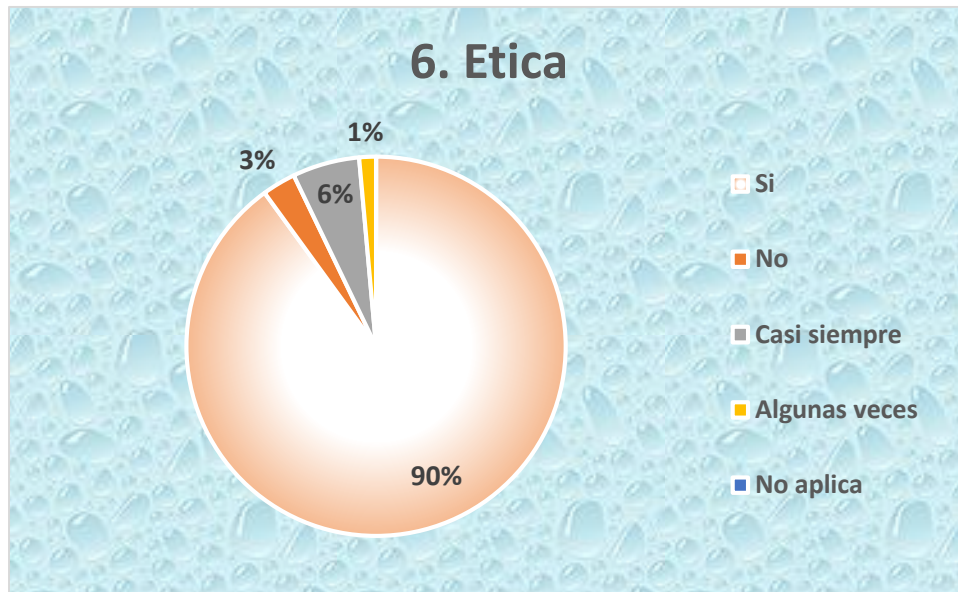
Según información obtenida de los encuestados en la Municipalidad aseguran con el 90% que si manejan discreción en la nformación que obtienen en el ejercicio de sus funciones y no la utilizan para fines personales. Además, un total del 10% de encuestados opinan que no, casi siempre y algunas veces son discretos en la información que manejan es sus funciones laborales, el cual es un elemento muy importante para capacitarlos y hacerles saber que en sus labores cotidianas tienen que realizarlas con sensatez para hablar u obrar alguna información.

6. Ética

Cuadro N° 11:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	90%
No	2	3%
Casi siempre	4	6%
Algunas veces	1	1%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°11:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

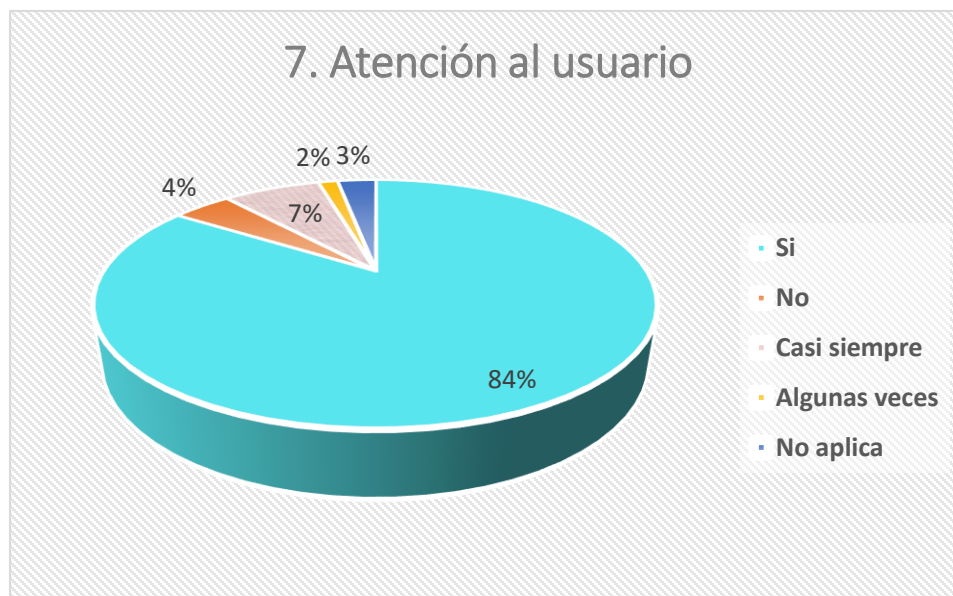
La competencia ética es significativa que se practique en toda institución, ya que por medio de ella se evalúa el grado de identidad que posee todo empleado hacia la Municipalidad; un total de 90% empleados encuestados opinan que si poseen ética y actúan fielmente con respecto a los valores de la Municipalidad y a la dignidad de la persona humana ante los jefes y compañeros, es muy buena señal para identificarse con la Municipalidad, sin embargo es de vital importancia que la Municipalidad tome en cuenta la opinión de 10% empleados que reflejan que no, casi siempre y algunas veces practican la ética en sus labores, fomentar que en las funciones que realizan es necesario que exista ética y que es una forma de sentirse comprometido con la Municipalidad.

7. Atención al usuario

Cuadro N° 12:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	84%
No	3	4%
Casi siempre	5	7%
Algunas veces	1	2%
No aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfico N° 12:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

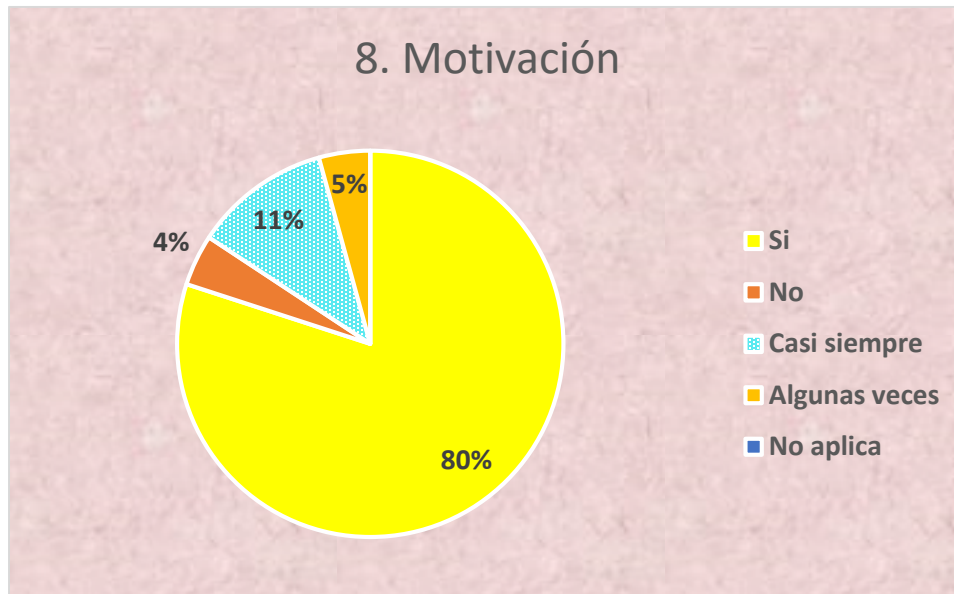
El resultado adquirido en las encuestas realizadas se refleja que el 84% de empleados Municipales atienden con prontitud y esmero al usuario, el 16% restante opina que no, casi siempre, algunas veces no aplica este tipo de competencia en ellos. Cabe destacar que atender al usuario es fundamental en la Municipalidad ya que es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un empleado con el fin de que el usuario obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

8. Motivación

Cuadro N° 13:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	80%
No	3	4%
Casi siempre	8	11%
Algunas veces	3	5%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°13:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

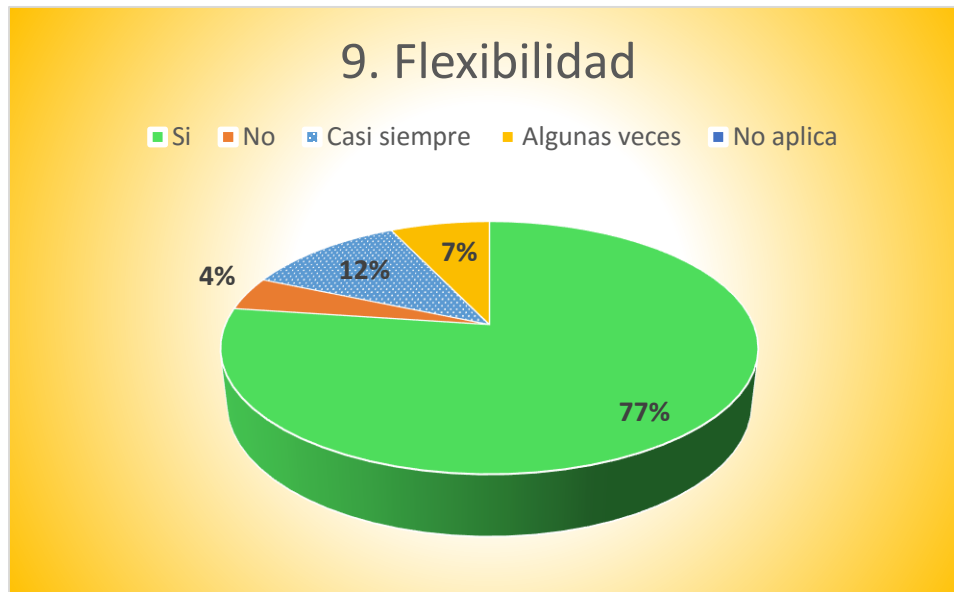
La competencia motivación es una de la cuales acepta retos relacionados con su puesto de trabajo y responsabilidades que un empleado posee, según resultados adquiridos 80% de los empleados encuestados opinan que si tienen motivación, mientras que 20% de los empleados opina que no, casi siempre y algunas veces posee motivación en su trabajo. Por lo cual, es de suma importancia que todos los empleados de la Municipalidad tengan la voluntad de hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas propuestas en su unidad y en la Alcaldía en general; que se mantenga firme en su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

9. Flexibilidad

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	77%
No	3	4%
Casi siempre	8	12%
Algunas veces	5	7%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°14:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El 77% de encuestados respondieron que si poseen la competencia de flexibilidad en su funciones laborales y el 23% restante opina que casi siempre, algunas veces no poseen flexibilidad en su trabajo, por tal motivo es importante que se capacite al personal para tener una actitud positiva frente a los cambios y se adapte fácilmente a los proyectos propuestos para mejorar su labor.

10. Consciencia de costos

Cuadro N° 15:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	90%
No	2	3%
Casi siempre	3	4%
Algunas veces	2	3%
No aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N° 15:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La competencia consciencia de costos es muy importante ya que por medio de ello los recursos y equipos asignados poseen el adecuado cuidado de los bienes y debido uso, control y protección. Según lo reflejado en el instrumento realizado hacia los empleados dan a conocer que el 90% hacen uso de esta competencia, por lo cual reflejan que si hacen el debido cuidado de los recursos y equipos que la Municipalidad le asigna para realizar su trabajo. El restante 10% opina que casi siempre, algunas veces no poseen esta evaluación de competencia, por ello es necesario que la Municipalidad en general se encargue de facilitar capacitaciones para mejorar estos aspectos en los empleados.

Comunicación

Objetivo: Medir la efectividad del flujo de información que se da en el ambiente laboral en la Alcaldía, contemplándose todo tipo de información ya sea verbal o escrita.

Cuadro N° 16

11. ¿Considera que son efectivos los canales de comunicación en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	47%
No	12	17%
Casi siempre	8	12%
Algunas veces	15	21%
No aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfica N° 16



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

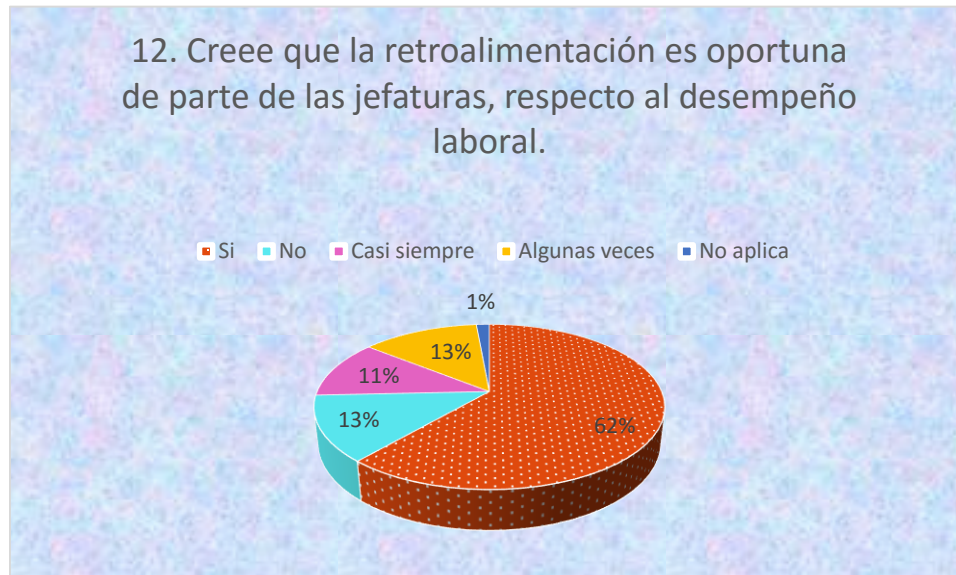
De acuerdo al personal encuestado en su mayoría contestaron que si consideran efectivos los canales de comunicación en la Municipalidad con un total del 47%, a pesar de que existe un determinado porcentaje de empleados que opina que algunas ocasiones sucede este tipo de canales de comunicación efectivo, por lo cual da la pauta que la información que se les trasmite a cada uno de los empleados es la indicada y de tal forma efectiva para realizar sus labores cotidianas. El 21% opina que algunas veces consideran efectivos los canales de comunicación. A pesar de que el 17% considera que no se da una comunicación efectiva en la Municipalidad, es importante que las jefaturas tomen en cuenta estos puntos que se necesitan mejorar. El 12% opina que casi siempre y el 3% no aplica.

12. ¿Cree que la retroalimentación es oportuna de parte de las jefaturas, respecto al desempeño laboral?

Cuadro N°17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	62%
No	9	13%
Casi siempre	8	11%
Algunas veces	9	13%
No aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfica N°17



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

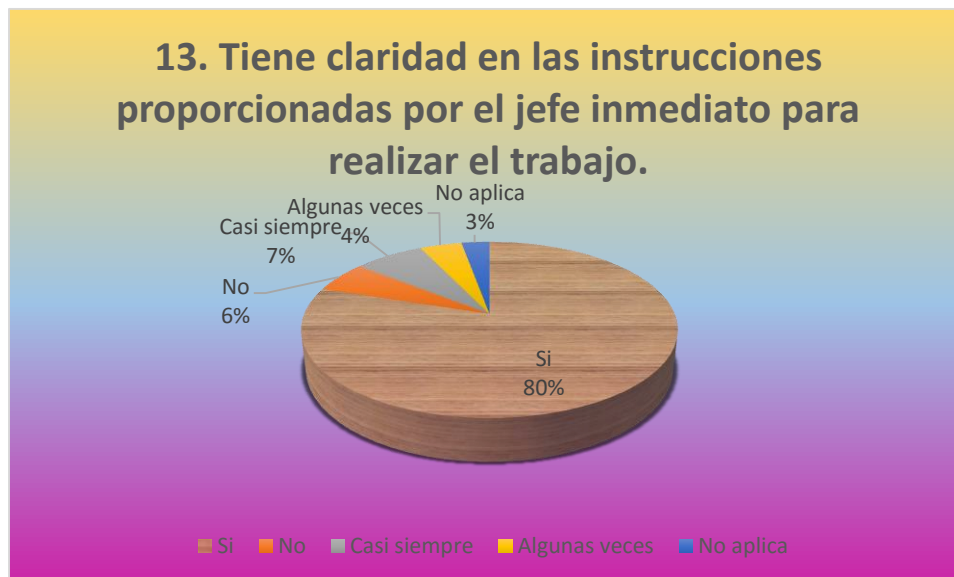
En su gran mayoría los empleados de la Municipalidad respondieron con el 62% que si es oportuna la retroalimentación por parte de las jefaturas con respecto al desempeño laboral, es decir que los encuestados consideran que es significativo para mejorar proyectos o funciones en su desempeño ya que por medio de la retroalimentación las jefaturas toman en cuenta las ideas u opiniones de empleados para mejorar y ser más eficientes en sus labores, de igual forma los empleados generan un sentido de pertenencia y colaboración en la institución y trae un beneficio para los trabajadores y para la Municipalidad. Así mismo con el 13% los empleados opinan que no y algunas veces creen que la retroalimentación es oportuna de parte de las jefaturas con respecto al desempeño laboral, por tal motivo es importante enriquecer este tipo de opiniones y saber que las jefaturas realicen retroalimentación con los empleados para mejorar su desempeño. El 11% opina que casi siempre y el 1% no aplica este tipo de pregunta.

13. ¿Tiene claridad en las instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato para realizar el trabajo?

Cuadro N°18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	80%
No	4	6 %
Casi siempre	5	7%
Algunas veces	3	4%
No aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfica N°18



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

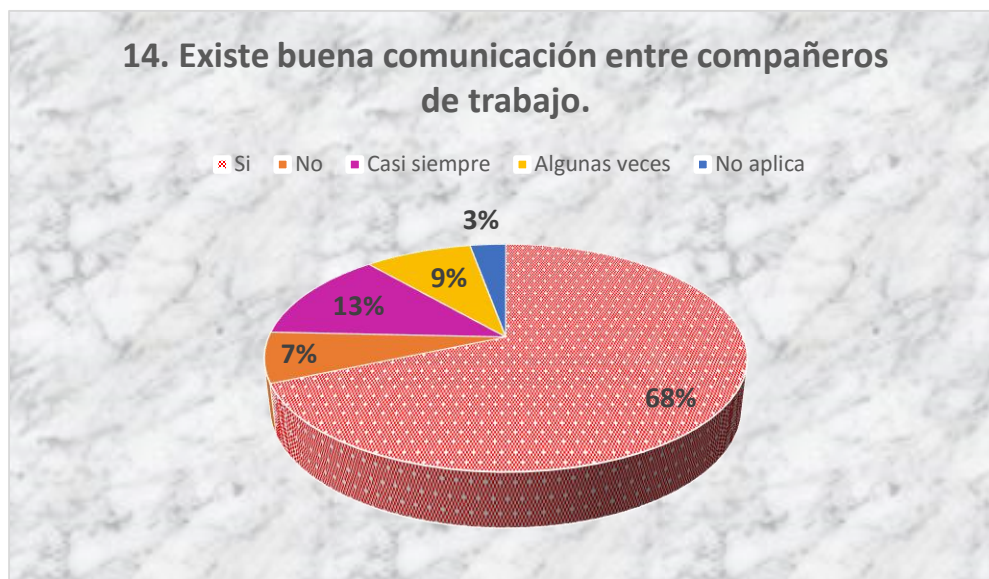
Con un total del 80% de empleados encuestados opinan que si tienen claridad en las instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato para realizar el trabajo, por tal motivo especifican que la comunicación que existe entre jefes y empleados es muy buena y que llegan a un acuerdo mutuo con respecto a las funciones que realizan en sus labores. Sin embargo existe un porcentaje del 7% que opinan que casi siempre tienen claridad en las instrucciones que reciben por el jefe inmediato y el 6% de la muestra opinan que no existe claridad en las instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato para realizar el trabajo establecido, de tal forma es importante que los jefes inmediatos tomen en cuenta en mejorar su comunicación con el empleado e instruirlo para que realice sus funciones de manera clara e inmediata. El 4% opina que algunas veces y el 3% opina que no aplica este tipo de pregunta.

14. ¿Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?

Cuadro N°19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	68%
No	5	7%
Casi siempre	9	13%
Algunas veces	6	9%
No aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfica N°19



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos de personas. Más de la mitad de empleados encuestados hacen referencia con el 68% que si existe buena comunicación entre compañeros de trabajo, tal punto es fundamental mencionar que los empleados se comunican de manera adecuada dentro de la Municipalidad, por tal motivo debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan. El 13% de encuestados opina que casi siempre se da buena comunicación, el 9% opina que algunas veces se da, el 7% respondió que no existe buena comunicación y el 3% no aplica este tipo de interrogante.

Identidad con la institución

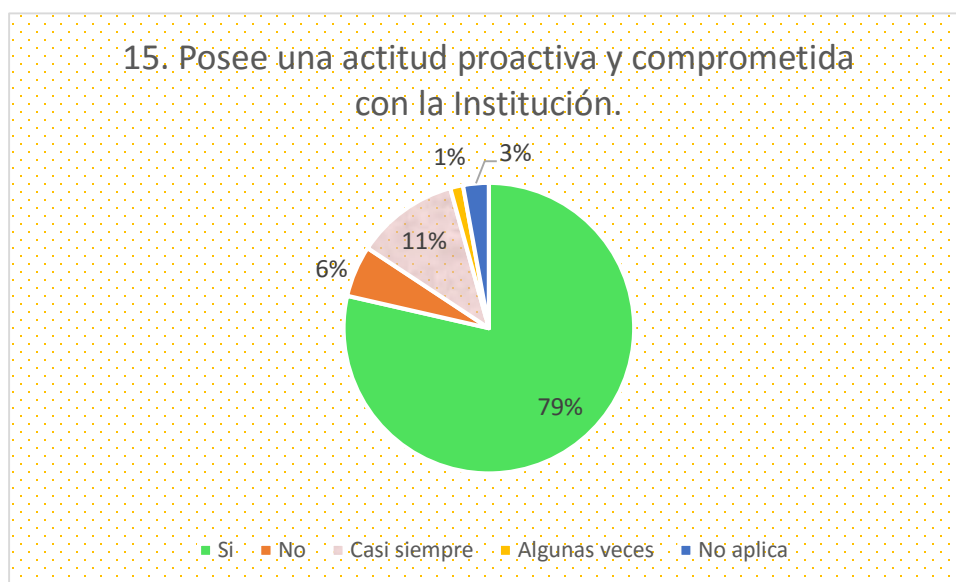
Objetivo III: Medir el sentido de pertenencia de parte de los empleados hacia la Alcaldía Municipal en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

15. ¿Posee una actitud proactiva y comprometida con la Institución?

Cuadro N°20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	79%
No	4	6%
Casi siempre	8	11%
Algunas veces	1	1%
No aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfica N°20



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Según resultados obtenidos 79% de los empleados encuestados consideran que poseen una actitud proactiva y comprometida con la institución, es decir los empleados promueven los valores y saben lo que necesitan, poseen el grado de compromiso con la institución por el cual el empleado se integra en la Municipalidad. Con un total de 11% empleados encuestados opinan que casi siempre posee una actitud proactiva y comprometida con la Municipalidad, 6% opinan que no poseen una actitud proactiva y comprometida, 1% de empleados opina que no lo posee y 3% personas respondieron que no aplica esta pregunta.

16. ¿Se interesa y práctica los valores Institucionales?

Cuadro N°21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	77%
No	3	4%
Casi siempre	9	13%
Algunas veces	3	4%
No aplica	1	2%
Total	70	100%

Gráfico: 21



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

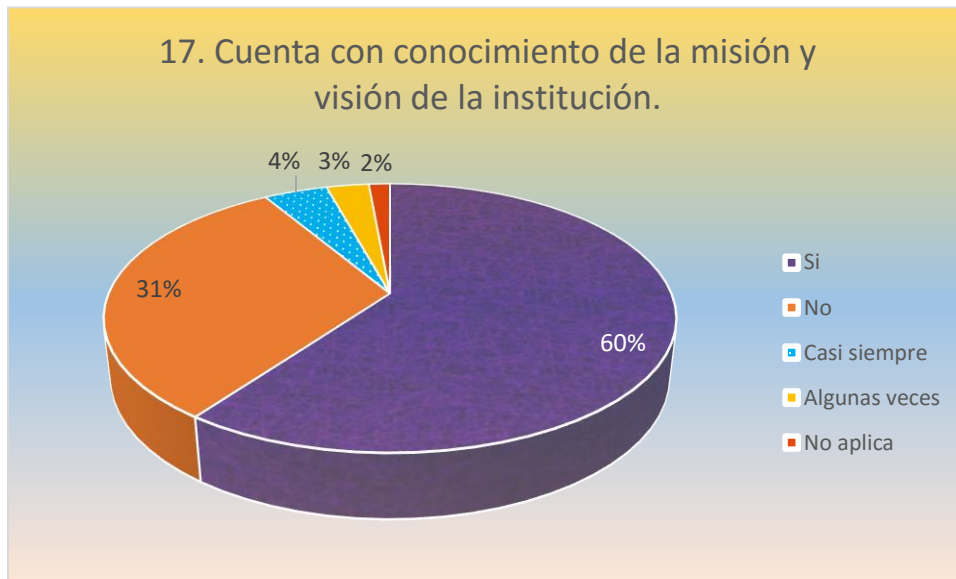
Los empleados encuestados respondieron con un total del 77% que si se interesan y practican los valores institucionales, da la pauta que tienen el sentido de pertenencia e identificación con la institución, ya que los valores no sólo necesitan ser definidos; la Municipalidad debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias. El 13% de casi siempre que se interesan y practican valores institucionales los empleados, el 4% opina que algunas veces y no se interesan y practican los valores institucionales, el 2% respondió no aplica.

17. ¿Cuenta con conocimiento de la misión y visión de la institución?

Cuadro N°22:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	60%
No	22	31%
Casi siempre	3	4%
Algunas veces	2	3%
No aplica	1	2%
Total	70	100%

Gráfico N°22:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

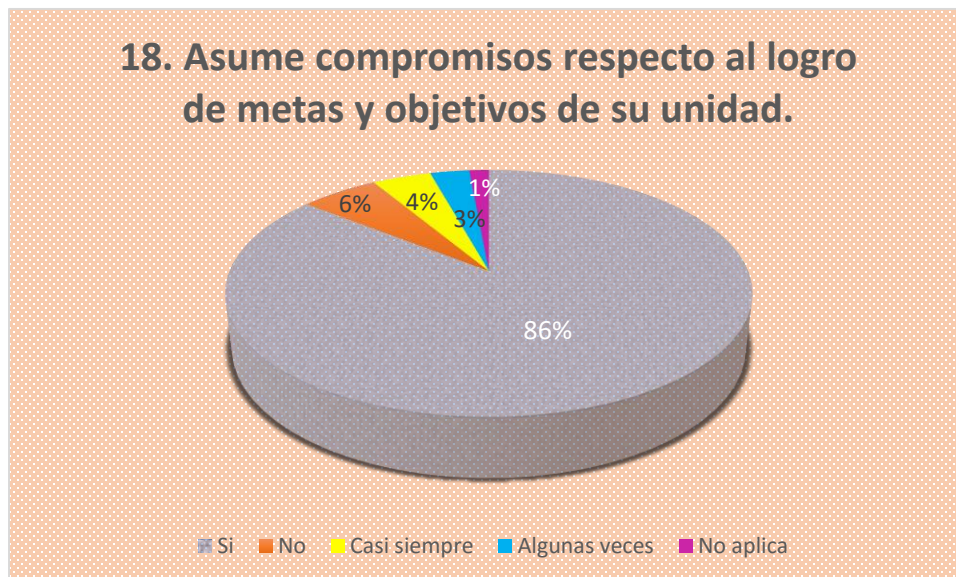
La misión y visión es la base de la Municipalidad, representan porque y para que existe, son una guía y orientación hacia las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la institución; 60% empleados encuestados cuentan con el conocimiento de la misión y visión de la institución que es muy importante que tengan conocimiento de ello para sentirse identificados, 31% de empleados especifican que no cuentan con el conocimiento de la misión y visión de la institución, por tal motivo es fundamental que las jefaturas se encarguen de difundir este tipo de información necesaria para todo empleado, 4% empleados opinan que casi siempre, 3% algunas veces y 2% opinan que no aplica.

18. ¿Asume compromisos respecto al logro de metas y objetivos de su unidad?

Cuadro N°: 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	86%
No	4	6%
Casi siempre	3	4%
Algunas veces	2	3%
No aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfico N°:23



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

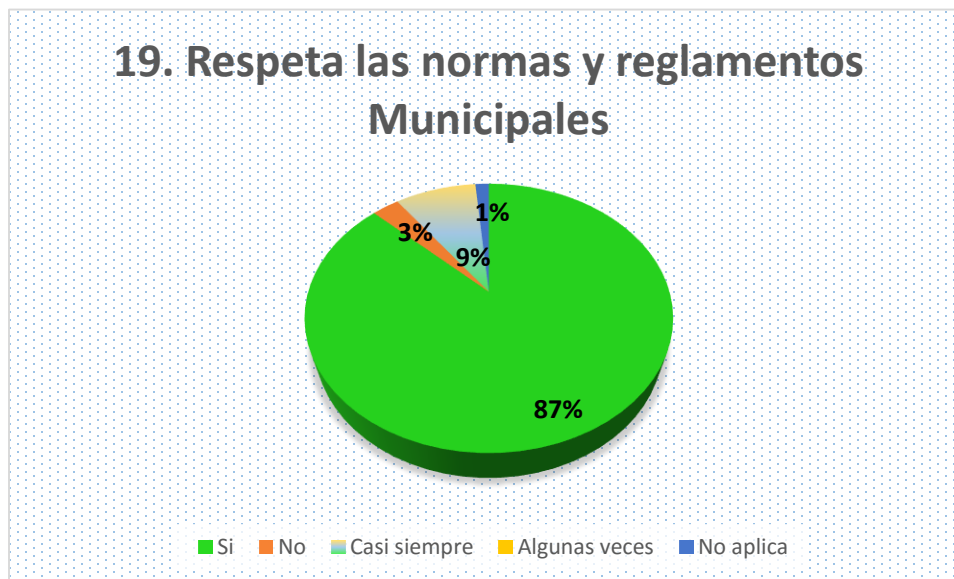
El mayor promedio de los empleados encuestados dicen que asumen compromisos respecto al logro de metas y objetivos de su unidad, es decir que la mayoría labora con esfuerzo, dedicación, compromiso, entrega y pasión para lograr las metas y objetivos en su unidad. 4% de los empleados encuestados opina que no asume compromisos respecto al logro de metas y objetivos en su unidad. 3% respondieron que casi siempre, 2% algunas veces y 1% no aplican.

19. ¿Respetan las normas y reglamentos Municipales?

Cuadro N°24:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	87%
No	2	3%
Casi siempre	6	9%
Algunas veces	0	0%
No aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfico N°24:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

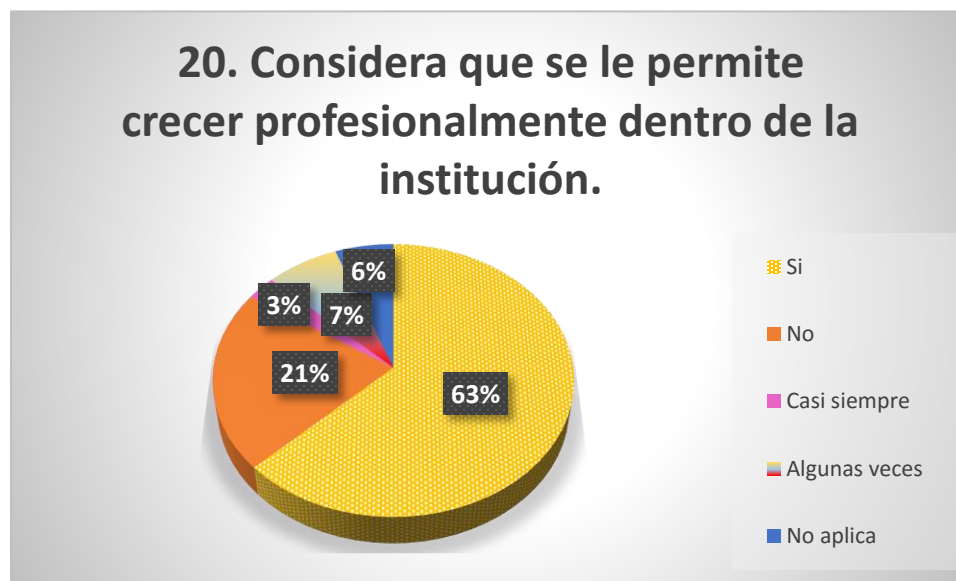
El 87% de empleados opinan que si respetan las normas y reglamentos Municipales, es una manera de saber que los empleados toman en cuenta las normas y reglamentos para realizar sus labores cotidianas. El 3% responde que no las respeta, del cual es necesario que las jefaturas y la Municipalidad en general se encargue en que los empleados deben respetar normas y reglamentos para una mejor convivencia, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades. El 9% opina que casi siempre y el 1% no aplica.

20. ¿Considera que se le permite crecer profesionalmente dentro de la institución?

Cuadro N°25:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	63%
No	15	21%
Casi siempre	2	3%
Algunas veces	5	7%
No aplica	4	6%
Total	70	100%

Gráfico N°25:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El 63% de los encuestados están de acuerdo en que se les permite crecer profesionalmente dentro de la Municipalidad, por lo cual es una forma de sentir identidad con la institución; así mismo el 21% de los encuestados opinan que no consideran que se les permite crecer profesionalmente dentro de la institución y es importante que estas opiniones cambien ya que afecta con respecto al compromiso de institución-empleado. El 7% opina que algunas veces, el 6% no aplica y el 3% casi siempre.

Liderazgo

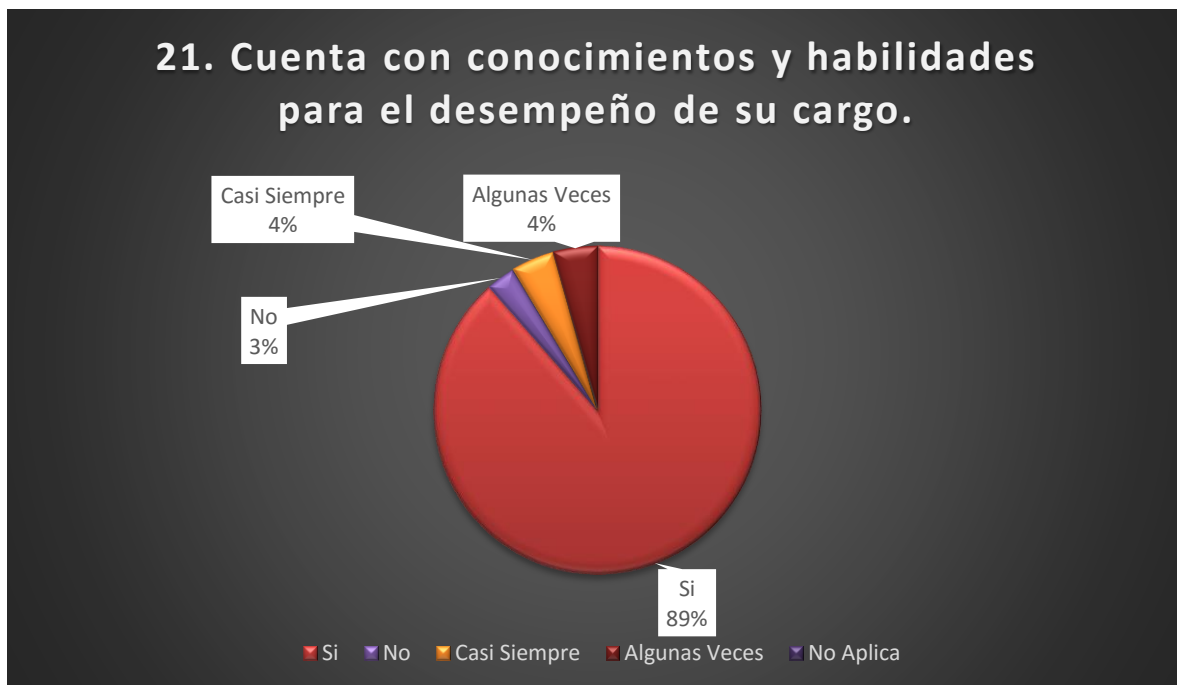
Objetivo IV: Evaluar el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

21. ¿Cuenta con conocimientos y habilidades para el desempeño de su cargo?

Cuadro N°26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	89%
No	2	3%
Casi Siempre	3	4%
Algunas Veces	3	4%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°26:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

En las organizaciones modernas es esencial para el desarrollo de esta, que los empleados cuenten con las características que demanda el puesto de trabajo, estas características deben de ser traducidas en conocimientos, habilidades y competencias del individuo. En la Municipalidad de Zacatecoluca estas características son cumplidas según sus propios empleados en la mayoría de las veces en un 89%, por lo tanto es un buen indicador que permite establecer que aunque la mayoría de ellos solo cuenten con preparación académica a nivel de bachillerato, cuentan con lo esencial de experiencia

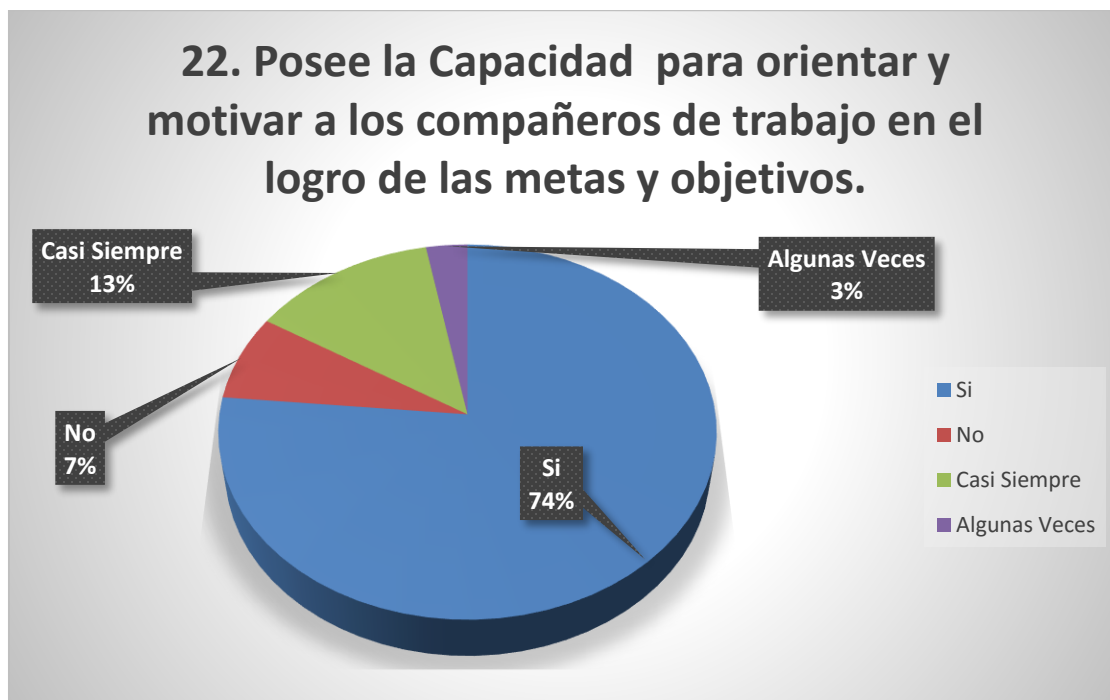
para desarrollarse en determinados puestos de trabajo. Aunque es de suma importancia corregir aquellos aspectos donde el empleado no se sienta cómodo con sus labores desempeñadas dentro de la Municipalidad, pues un 11% de ellos no cumplen enteramente con estas características, de ahí que es importante la implementación del plan de capacitación el cual contribuirá a corregir estos aspectos.

22. ¿Posee la capacidad para orientar y motivar a los compañeros de trabajo en el logro de las metas y objetivos?

Cuadro N°27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	74%
No	5	7%
Casi Siempre	9	13%
Algunas Veces	2	3%
No Aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfico N°27:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El apoyo laboral entre compañeros en situaciones que van encaminadas al logro de metas u objetivos es un factor esencial para el logro de estas, pues en la Alcaldía de Zacatecoluca el 74% de los empleados poseen la capacidad para guiar a sus compañeros en el camino correcto para el logro de metas trazadas por la institución; sin embargo, en otra parte algunos empleados 26% se sientes con desmotivación de no poseer esa iniciativa para el apoyo hacia sus compañeros de trabajo.

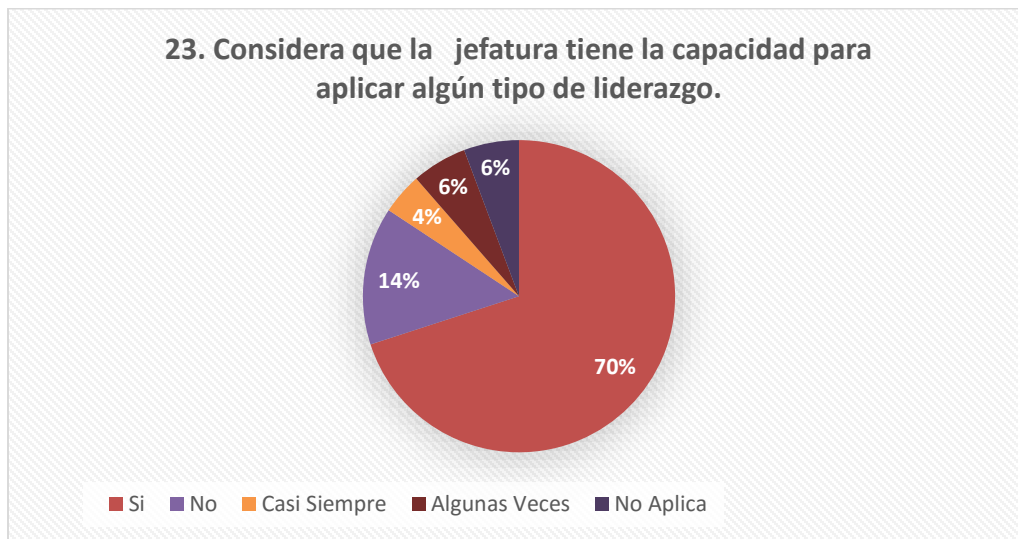
En tal medida se debe de orientar al personal de la Alcaldía para que logren al 100% el apoyo y/o cooperación entre ellos mismo encaminado siempre al logro de las metas u objetivos institucionales. Esta capacidad no siempre solamente la debe de poseer el jefe, sino más bien es indispensables que cada una de las personas que laboran en la Municipalidad se sienta capaces de resolver problemas laborales.

23. ¿Considera que la jefatura tiene la capacidad para aplicar algún tipo de liderazgo?

Cuadro N°28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	70%
No	10	14%
Casi Siempre	3	4%
Algunas Veces	4	6%
No Aplica	4	6%
Total	70	100%

Gráfico N°28:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Un líder ve a las personas como seres humanos y luego como empleados y las relaciones basadas en la confianza son claves para el éxito de cualquier organización. El liderazgo reflejado en la Municipalidad de Zacatecoluca por parte de las jefaturas está evaluado por parte de sus colaboradores como aceptable pues un 70% determinan que sus jefes cumplen con esa característica esencial de ser líder para ellos. Sin embargo ejercer un liderazgo en 360 grados es importante, es decir; que el jefe también se vea influenciado por sus colaboradores, pues ser líder no es un cargo, sino que todos pueden serlo en la medida en que despliega una serie de conductas que generan resultados alineados con los objetivos organizacionales, de esta forma se corregiría ese 30% que no se sientan identificados con ningún tipo de liderazgo,

lográndose cambiar este tipo de autoridad dominante a una flexible, rápida, innovadora y adaptativa para mantener a la Municipalidad a flote en situaciones cambiantes.

Planificación y organización del trabajo

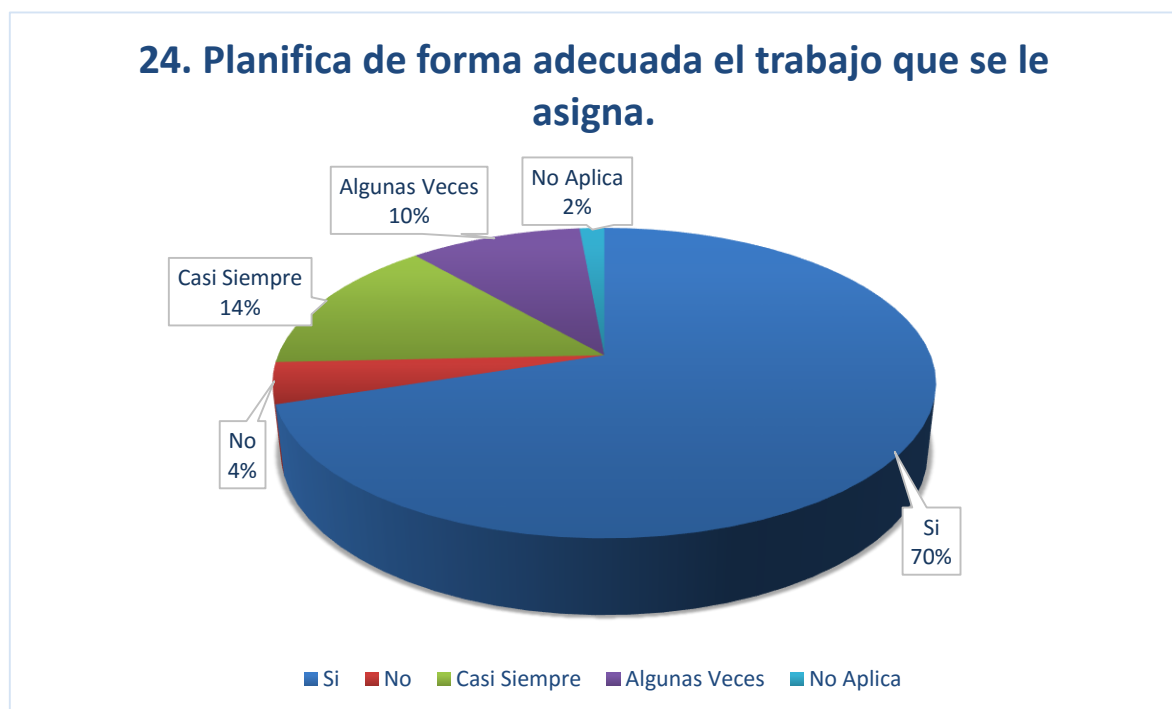
Objetivo V: Medir el grado de planificación y organización que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo.

24. Planifica de forma adecuada el trabajo que se le asigna.

Cuadro N°29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	70%
No	3	4%
Casi Siempre	10	14%
Algunas Veces	7	10%
No Aplica	1	2%
Total	70	100%

Gráfico N°29:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Contar con personas comprometidas con la institución es importante para el desarrollo pleno de las actividades, pues deben de aplicar procesos que les ayude a facilitar sus actividades diarias. Por ello es esencial que exista una planificación adecuada del trabajo que permita distribuir las tareas entre grupos, las cuales deben de establecer las prioridades según la

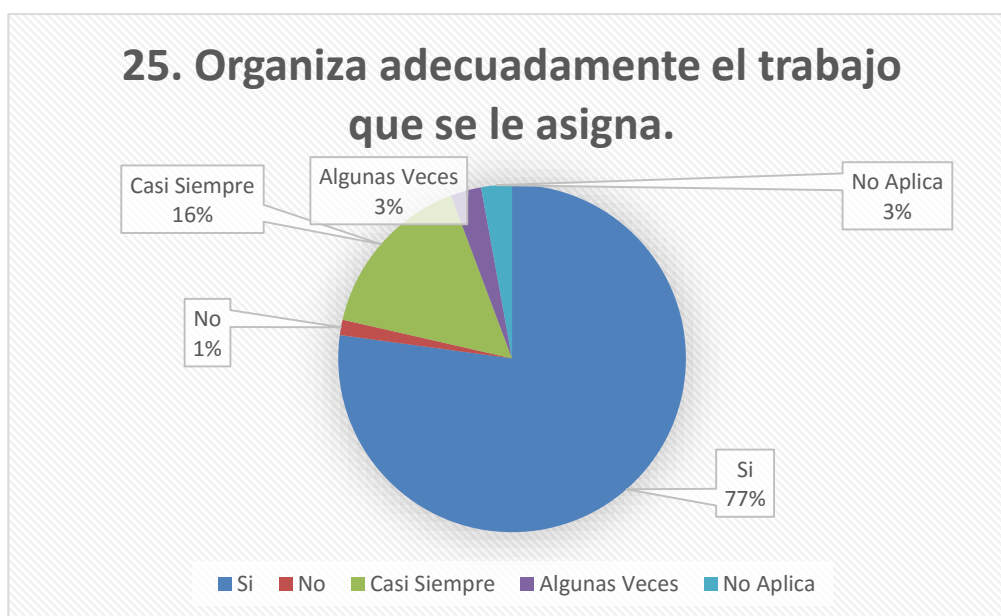
importancia y disponibilidad de los recursos. Actualmente este elemento carece de importancia en la Municipalidad pues no todos poseen la buena costumbre de planificar su trabajo asignado, muchas veces según los elementos detectados en la investigación no tienen conocimiento pleno de sus actividades a realizar, por lo cual es de suma importancia que los empleados se familiaricen con su actividades descrita en el manual descriptor de puesto de la institución. Esto permitirá corregir los aspectos de “comodidad” que puedan tener algunos empleados, pues el 70% de los encuestados posee orientación que podría servirle a la hora de planificar sus tareas.

25. Organiza adecuadamente el trabajo que se le asigna.

Cuadro N°30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	77%
No	1	1%
Casi Siempre	11	16%
Algunas Veces	2	3%
No Aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfico N°30:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Al igual que la planificación, la organización del trabajo en un 77% es aplicable en los empleados de la Municipalidad y la división del trabajo en tareas. Al organizar el trabajo en procesos que integren los recursos disponibles tales como tecnología, los medios de trabajo y los materiales, herramientas o equipos en el proceso de trabajo mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar a los empleados de la Municipalidad de Zacatecoluca de forma racional, armónica e ininterrumpida, para lograr la máxima productividad, eficiencia, y satisfacer las necesidades de los

usuarios de la Municipalidad. Pues aplicando dichos métodos se corregirán los aspectos donde los empleados no se sientan comprometidos a organizar adecuadamente el trabajo.

26. Es efectivo en los procedimientos de trabajo.

Cuadro N°31

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	74%
No	2	3%
Casi Siempre	14	20%
Algunas Veces	2	3%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°31:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los procedimientos de trabajos enfocados al logro de los objetivos de la Municipalidad son de suma importancia para la satisfacción de los usuarios, es decir; que si se aplican los procedimientos correctamente las actividades serán eficientes y eficaces; por lo cual los usuarios se sentirán satisfechos por el servicio recibido. El 74% de los empleados creen que si son efectivos en sus procedimientos de trabajo, lo cual es significativo para el desarrollo correcto de las actividades dentro de la Municipalidad. Mientras tanto el otro 26% algunas veces, casi siempre o no creen que cuentan con la capacidad para ser eficientes en los procedimientos que ellos realizan en sus actividades. Por lo tanto es indispensable que los procedimientos sean efectivos para el logro de la misión y visión de la institución la cual está enfocada a la excelencia en la prestación de

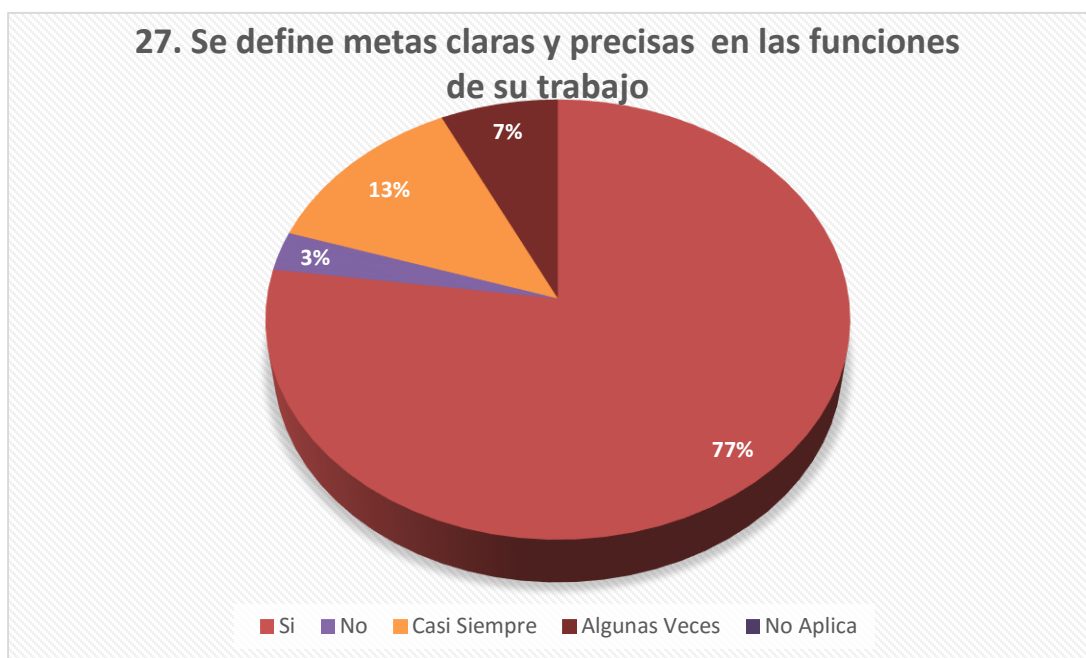
los servicios. Esto se logrará cambiar aplicando el plan de capacitación donde se explique a los empleados cómo manejar de forma eficiente y eficaz los procedimientos que su puesto demanda de ellos.

27. Se define metas claras y precisas en las funciones de su trabajo

Cuadro N°32

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	77%
No	2	3%
Casi Siempre	9	13%
Algunas Veces	5	7%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°32:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La definición de metas de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. La Municipalidad de Zacatecoluca cuenta con políticas para que las Unidades Administrativas realicen su plan de trabajo anual donde se reflejen las metas y logros que realizarán durante ese año fiscal, para así la Municipalidad destinarle su porción del presupuesto Municipal. Los empleados encuestados muestran que en un 77% si se definen metas precisas para la realización de sus funciones en la institución, lo cual es bien percibido en el entorno. Sin embargo, algunos empleados no saben o no practican el hábito de definirse metas claras para sus puestos de trabajos que les permitan tener una visión clara sobre sus funciones a desempeñar en la Municipalidad.

Recursos de condiciones físico ambientales

Objetivo: Evaluar la calidad del ambiente físico de trabajo, de aspectos tales como: La ventilación, distribución del área de trabajo, temperatura, iluminación y seguridad.

28. Cuentan con condiciones de trabajo adecuadas: ventilación, iluminación y limpieza del local.

Cuadro N°33

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	56%
No	13	19%
Casi Siempre	11	16%
Algunas Veces	6	8%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfico N°33:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Las condiciones físicas que un trabajador necesita para sentirse comprometido y motivado para llevar a cabo sus actividades de manera excelente, es indispensable contar con condiciones ambientales agradables a sus sentidos ya que es esencial que haya iluminación, ventilación, limpieza y una distribución de las áreas de trabajos sean apropiadas para el empleado. A la percepción de un 56% de los empleados si se cumplen estos elementos en sus lugares de trabajos,

mientras que un 43% establecen que casi siempre, no o algunas veces no cuentan con estos elementos, lo que les dificulta llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

29. Se le brindan las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño de sus funciones.

Cuadro N°34

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	47%
No	11	16%
Casi Siempre	13	18%
Algunas Veces	13	19%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°34:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Las herramientas de trabajo son indispensables en las organizaciones para llevar a cabo las actividades diarias que exigen en este caso los usuarios de la Alcaldía de Zacatecoluca. La falta de estas herramientas de trabajo están afectando las labores de manera significativa a un 53% de empleados pues a ellos son los que no se les suministra adecuadamente y a tiempo las herramientas que necesitan para ser eficientes en sus puestos de trabajo, pues en la percepción durante la investigación se pudo determinar que efectivamente muchas Unidades de la Municipalidad no cuentan con estas herramientas de trabajo, pues muchas de las que existen actualmente son obsoletas a la vanguardia de última tecnología

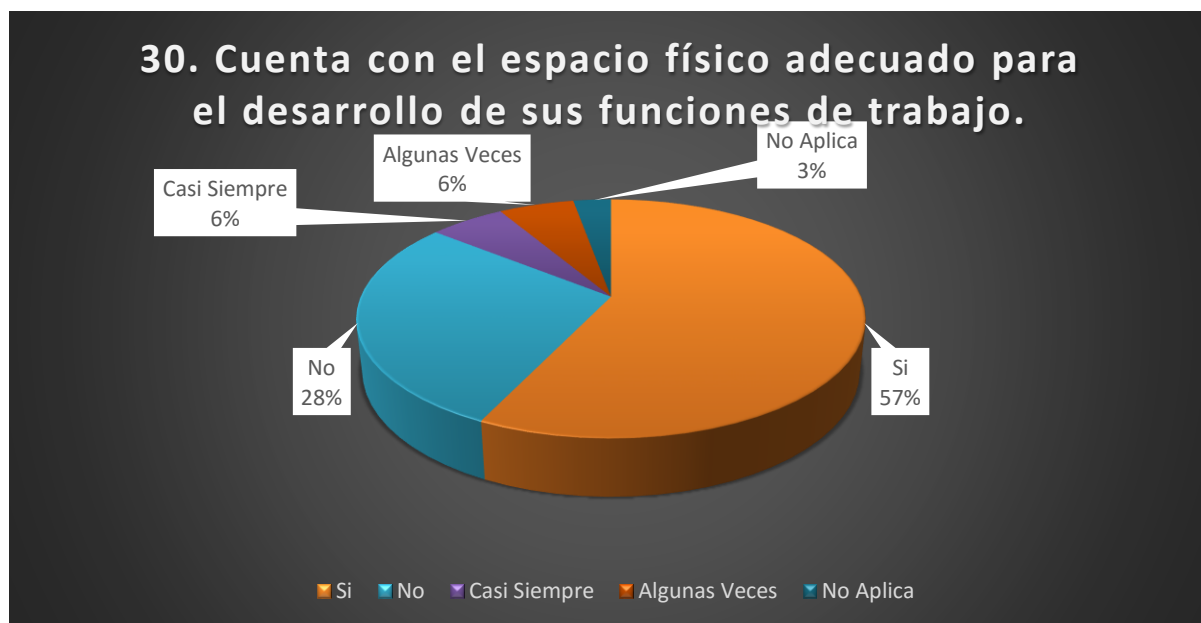
que existe en el mercado, este factor es apreciado igualmente por el usuario al considerar que los empleados no cuentan con las herramientas adecuadas de trabajo para satisfacer su demanda de servicios. Por eso es importante que la Municipalidad invierta en este aspecto, lo cual mejorará drásticamente los tiempos de trabajo, es decir; la eficiencia de los servicios.

30. Cuenta con el espacio físico adecuado para el desarrollo de sus funciones de trabajo.

Cuadro N° 35

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	57%
No	20	28%
Casi Siempre	4	6%
Algunas Veces	4	6%
No Aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfico N°35:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

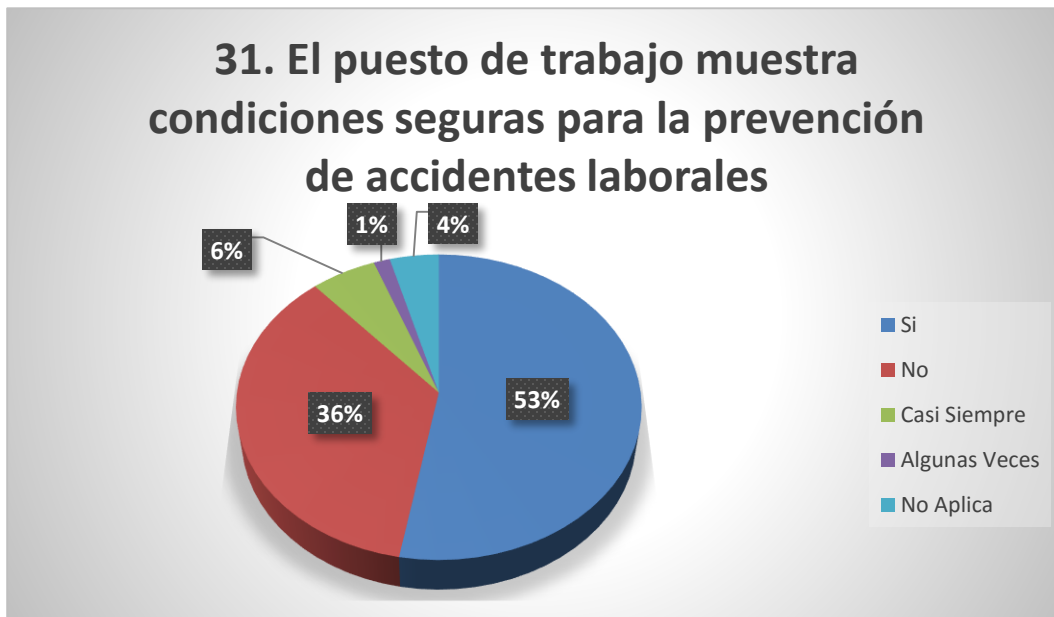
Los espacios físicos para el desarrollo de las actividades en un puesto de trabajo dentro la Alcaldía de Zacatecoluca son considerados en su mayoría como pocos, pues el 28% los empleados consideran que no cuentan con los espacios físicos adecuados; por lo tanto, las funciones son afectadas al no sentirse cómodos realizándolas, por consiguiente esto afecta a la eficiencia de los servicios. Cabe destacar que las oficinas de la Unidad del REF, es la más afectada en este aspecto ya que por la reorganización de las Unidades Administrativas, esta unidad fue colocada en una oficina hasta cierto punto improvisada que no cuenta con ningún tipo de estándares para la distribución de los espacios físicos de trabajo.

31. El puesto de trabajo muestra condiciones seguras para la prevención de accidentes laborales

Cuadro N°36

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	53%
No	25	36%
Casi Siempre	4	6%
Algunas Veces	1	1%
No Aplica	3	4%
Total	70	100%

Gráfico N°36:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

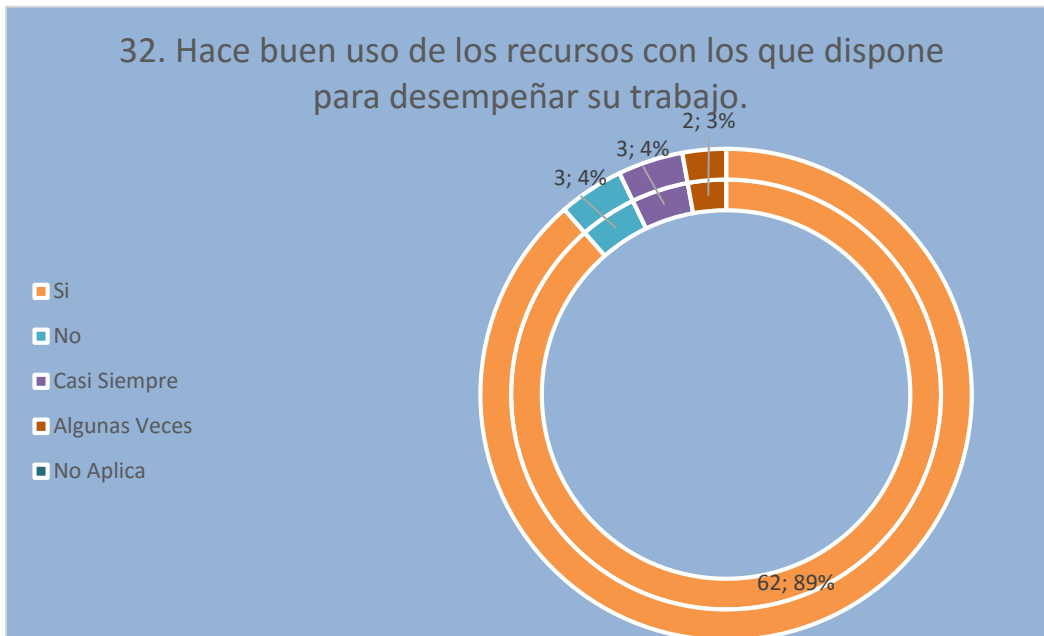
La prevención de accidentes laborales está regida por la ley general para la prevención de riesgo en los lugares de trabajo, por lo tanto es necesario contar con condiciones que garanticen al trabajador su integridad física. Los empleados de la Alcaldía muestran cierto grado de insatisfacción en un 43% al no cumplirse este factor que les permita sentirse seguros realizando sus actividades laborales. Este factor debe cumplirse a totalidad para que exista un buen clima organizacional dentro de las instalaciones de la Municipalidad de Zacatecoluca.

32. Hace buen uso de los recursos con los que dispone para desempeñar su trabajo.

Cuadro N°37

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	89%
No	3	4%
Casi Siempre	3	4%
Algunas Veces	2	3%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°37:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los recursos asignados a los empleados para el desarrollo de sus funciones son debidamente administrados, pues en su mayoría el 89% de los empleados manifiestan que si poseen el buen hábito de hacer buen uso de los recursos asignados a su persona, esto es beneficioso para la Municipalidad pues no hay una malversación de los recursos ya sean materiales o económicos. La adquisición de los recursos materiales está regulada por la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales U.A.C.I., la cual se encarga de adquirir dichos recurso y distribuirlos a las diferentes Unidades de la Alcaldía. Aunque cabe destacar que no siempre hay una buena administración de los recursos pues un 11% no siempre o algunas veces no poseen conciencia o conocimientos para administrar los recursos que se les han asignado, elemento que se debe corregir mediante el plan de capacitación otorgándoles conocimientos para el correcto uso de los recursos materiales y económicos.

Relaciones laborales

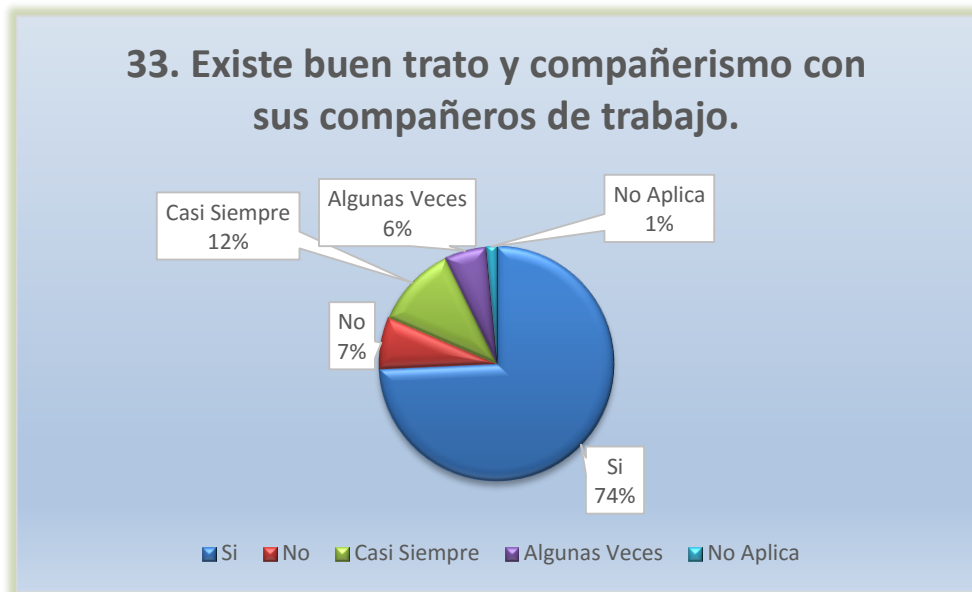
Objetivo: Medir la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y colaboradores.

33. Existe buen trato y compañerismo con sus compañeros de trabajo.

Cuadro N° 38

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	74%
No	5	7%
Casi Siempre	8	12%
Algunas Veces	4	6%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfico N°38:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Las relaciones entre personas se establecen en todas partes no es la excepción la Alcaldía de Zacatecoluca. Este factor se está viendo afectado de manera muy puntual pues para el 26% no siempre o solo algunas veces existen buenas relaciones y tratos con sus compañeros de trabajo. Por lo cual se deben crear vínculos adecuados con los compañeros de trabajo, consiguiendo así un ambiente laboral confortable, por ello, mostrar interés por los demás, participar en las conversaciones y ser amistoso con los demás contribuirá a conseguirlo. Estas relaciones de poca amistad muchas veces son creadas por

conflictos de diferentes ideologías, los cuales deben de ser corregidos mediante capacitaciones muy especializadas donde los trabajadores muestren actitudes agradables hacia sus compañeros sin importar sus diferentes corrientes de pensamientos.

34. Existe fidelidad y apoyo entre el personal de la unidad.

Cuadro N° 39

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	50%
No	8	11%
Casi Siempre	11	16%
Algunas Veces	16	23%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfico N°39:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La fidelidad como la firmeza, constancia en los afectos, ideas, obligaciones, y el cumplimiento de los compromisos establecidos así como el apoyo personal en determinadas situaciones entre compañeros de trabajo son importantes para que exista un clima organizacional satisfactorio. En esta pregunta concreta los resultados muestran que en un 50% si existe fidelidad y apoyo entre compañeros, lo cual es positivo para la creación de una base para el funcionamiento de un clima organizacional amigable, no obstante el otro 50% oscila entre sí o no, es decir no tienen claramente definida que entre sus compañero y su persona haya una relaciona laboral de cooperación. Esto puede afectar el rendimiento de los

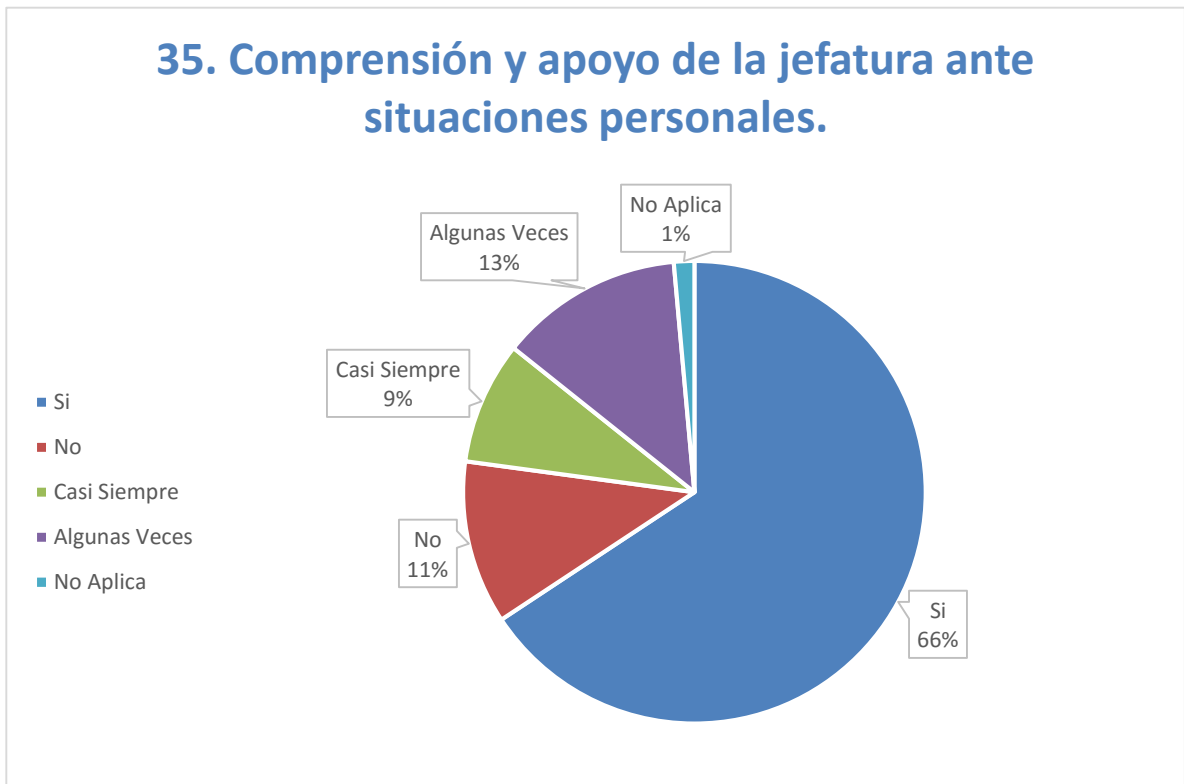
empleados pues al estar concentrado sus energías en aspectos sociales que no benefician a la Municipalidad descuidan los aspectos laborales, de ahí que si hay un clima organizacional inestable, la eficiencia de los servicios será afectada por esto, por tal razón es de suma importancia llevar a cabo el plan de capacitación que mejore las relaciones laborales entre los miembros de la organización.

35. Comprensión y apoyo de la jefatura ante situaciones personales.

Cuadro N°40

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	66%
No	8	11%
Casi Siempre	6	9%
Algunas Veces	9	13%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfico N°40:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El apoyo de la jefatura en momentos complicados para sus colaboradores es de gran beneficio para la creación de relaciones laborales saludables; pues no se debe de olvidar que como seres humanos sentimos emociones que a veces son difíciles de sobrellevar. Es por ello que la jefatura debe mostrar empatía ante estas situaciones personales o laborales,

en los resultados se determinó que un 66% si cree que su jefatura muestra empatía hacia ellos en determinadas situaciones, por otro lado el 44% no cree que la jefatura muestre interés en apoyarles ante situaciones personales. Por lo tanto los jefes deben ser instruidos para que muestren interés hacia sus colaboradores en su totalidad, que haya empatía hacia ellos, comprensión, motivación, etc.

36. Apertura por parte de la jefatura para escuchar ideas y sugerencias.

Cuadro N°41:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	54%
No	4	6%
Casi Siempre	13	18%
Algunas Veces	13	19%
No Aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfico N°41:



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El intercambio de ideas es un signo de buenas relaciones laborales dentro de una organización, pues a partir de que estas ideas son socializadas entre los miembros se crean relaciones laborales o interpersonales que beneficien el buen desarrollo de las actividades bajo un clima organizacional propicio. Para el 54% de los empleados encuestados si existen canales de comunicación abiertos por parte de sus jefes en la proposición de buenas ideas y/o sugerencias que beneficien las labores en sus puestos de trabajo. Por otra parte 43% considera que algunas veces, casi siempre o muchas veces no

son tomados en cuenta por parte de sus jefaturas para exponer sus ideas, mientras el 3% considera que este aspecto no aplica para su puesto de trabajo. Debido a esto es importante contribuir a la creación de un buen clima organizacional donde todos y cada uno de los miembros se sientan parte de la institución.

Servicio al usuario

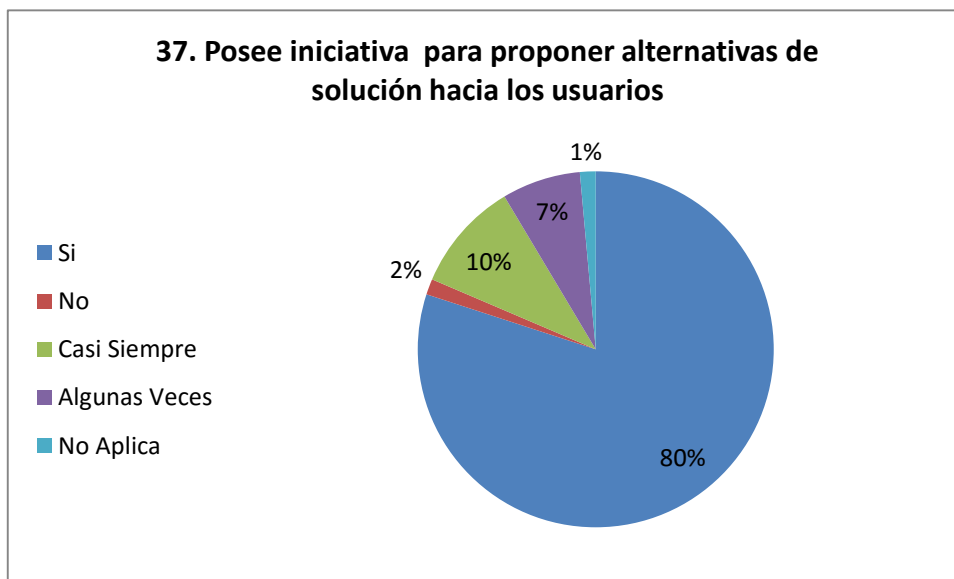
Objetivo: Determinar el compromiso de los empleados para brindar un servicio de calidad hacia los usuarios.

37. Posee iniciativa para proponer alternativas de solución hacia los usuarios

Cuadro No.42

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	80%
No	1	2%
Casi Siempre	7	10%
Algunas Veces	5	7%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfica No.42



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

De los trabajadores encuestados el 80% determinó que poseen iniciativa para proponer alternativas de solución hacia los usuarios y este es un buen indicador que permite determinar que si existe la voluntad de parte de los trabajadores en brindar un servicio de calidad hacia los usuarios, así mismo un 2% refleja que no posee dicha iniciativa, un 10% casi

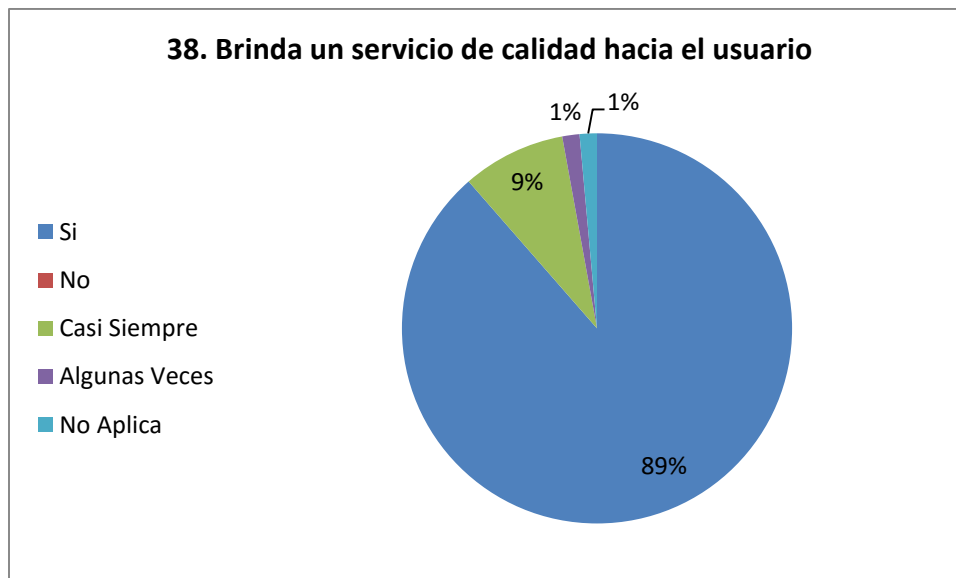
siempre, el 7% algunas veces y 1% determina que no aplica para la Unidad donde se desempeña, en tal sentido existe un 20% restante que necesita capacitación para que la atención al usuario sea excelente.

38. Brinda un servicio de calidad hacia el usuario

Cuadro No.43

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	89%
No	0	0%
Casi Siempre	6	9%
Algunas Veces	1	1%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfica No.43



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

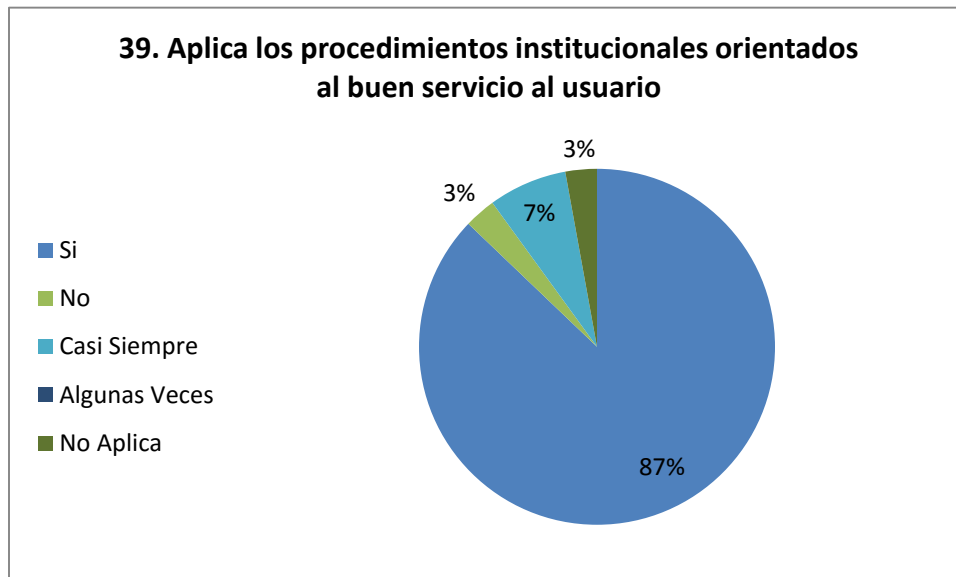
El 89% de los encuestados establece que si brinda un servicio de calidad al momento de brindar algún servicio hacia los usuarios lo cual es un buen indicador ya que a pesar de no contar con las herramientas e infraestructura adecuada tratan la manera de realizar su trabajo con excelencia y profesionalismo, así mismo un 9% casi siempre brinda un servicio de poca calidad, un 1% algunas veces y 1% establece que no aplica para la Unidad donde se desempeña.

39. Aplica los procedimientos institucionales orientados al buen servicio al usuario

Cuadro No.44

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	87%
No	2	3%
Casi Siempre	5	7%
Algunas Veces	0	0%
No Aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfica No.44



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

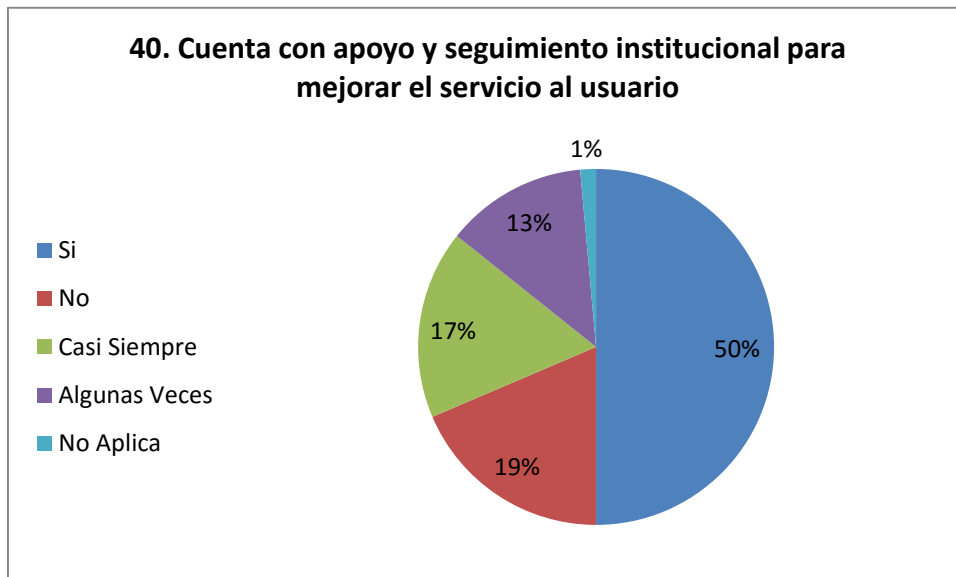
La aplicación de los procedimientos es de mucha importancia ya que permite establecer estándares que hacen que se agilice y respeten los tiempos de entrega al momento de brindar un servicio es ese sentido un 87% menciona que si cumple con dichos procedimientos establecidos al momento de brindar un servicio, un 3% no aplica algún tipo de procedimiento por el tipo de trabajo que realiza, un 7% casi siempre y el 3% no aplica ningún procedimiento en la Unidad donde se desempeña.

40. Cuenta con apoyo y seguimiento institucional para mejorar el servicio al usuario

Cuadro No. 45

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	50
No	13	19
Casi Siempre	12	17
Algunas Veces	9	13
No Aplica	1	1
Total	70	100%

Gráfica No.45



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

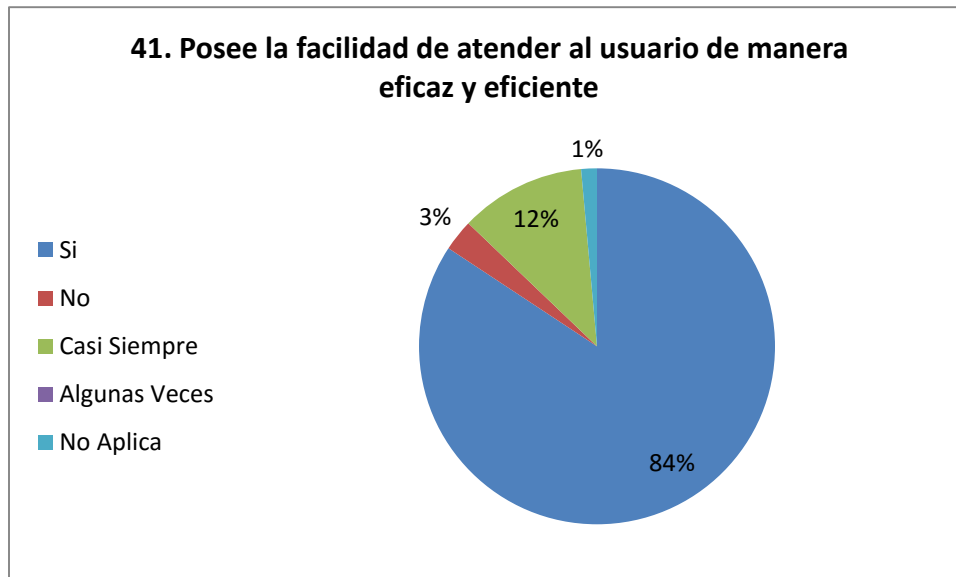
El apoyo de la Unidad de Recursos Humanos es indispensable al momento especializar al personal por medio de capacitaciones que ayuden a ser más competentes y eficientes a sus trabajadores brindándoles los conocimientos y herramientas necesarias para que puedan desempeñar un excelente trabajo de esta forma el 50% de los encuestados aseguran que si existe apoyo y seguimiento institucional para mejorar el servicio al usuario, además un 19% menciona que no existe apoyo institucional y esto repercute grandemente a la eficiencia de los servicios prestados por la Alcaldía ya que el personal siente que necesita capacitaciones orientadas a adquirir nuevos conocimientos, habilidades o destrezas que le permitan incrementar la eficiencia en la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía, un 17% asimila que casi siempre, un 13% algunas veces y 1% no aplica para la Unidad donde se desempeña.

41. Posee la facilidad de atender al usuario de manera eficaz y eficiente

Cuadro No.46

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	84%
No	2	3%
Casi Siempre	8	12%
Algunas Veces	0	0%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfica No.46



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Contar con conocimientos, habilidades y destrezas es indispensable al momento de brindar algún tipo de servicio ya que ello permite que la atención hacia los usuarios sea más rápida y eficiente un 84% establece que si posee las competencias necesarias para atender al usuario de manera eficaz y eficiente, pero si no cuenta con las herramientas adecuadas o dichas herramientas son muy sofisticadas y necesita de alguna especialización para poder utilizarla no se podrá desempeñar de manera eficaz y eficiente, un 3% no estableció que no tiene la facilidad y se les dificulta mucho la comunicación asertiva con el usuario, también un 12% casi siempre se le es de mucha facilidad la comprensión de lo que el usuario necesita y 1% no aplica para la Unidad donde se desempeña.

Reconocimientos

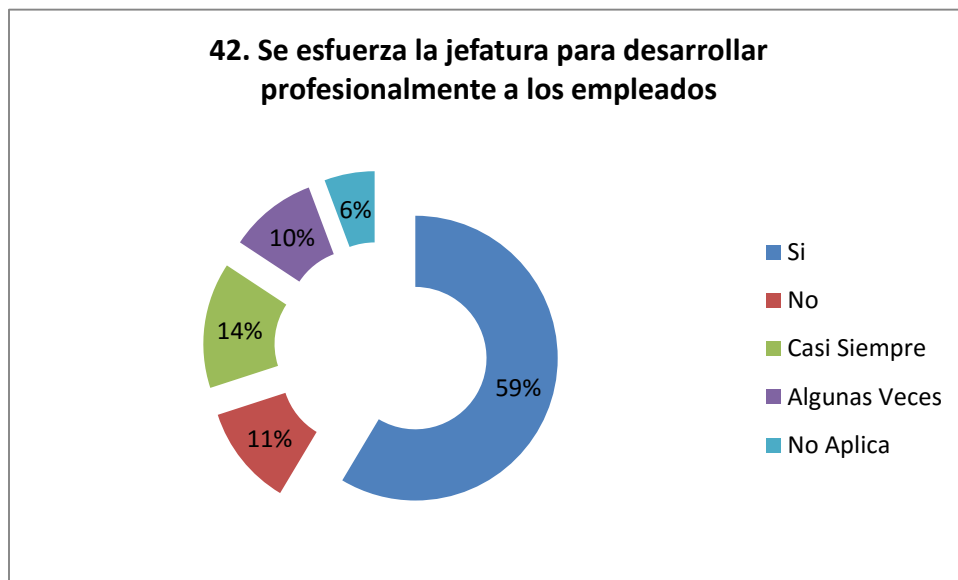
Objetivo: Medir la percepción de los miembros sobre la adecuación de los reconocimientos recibidos por el trabajo bien realizado.

42. Se esfuerza la jefatura para desarrollar profesionalmente a los empleados

Cuadro No.47

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	59%
No	8	11%
Casi Siempre	10	14%
Algunas Veces	7	10%
No Aplica	4	6%
Total	70	100%

Gráfica No.47



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

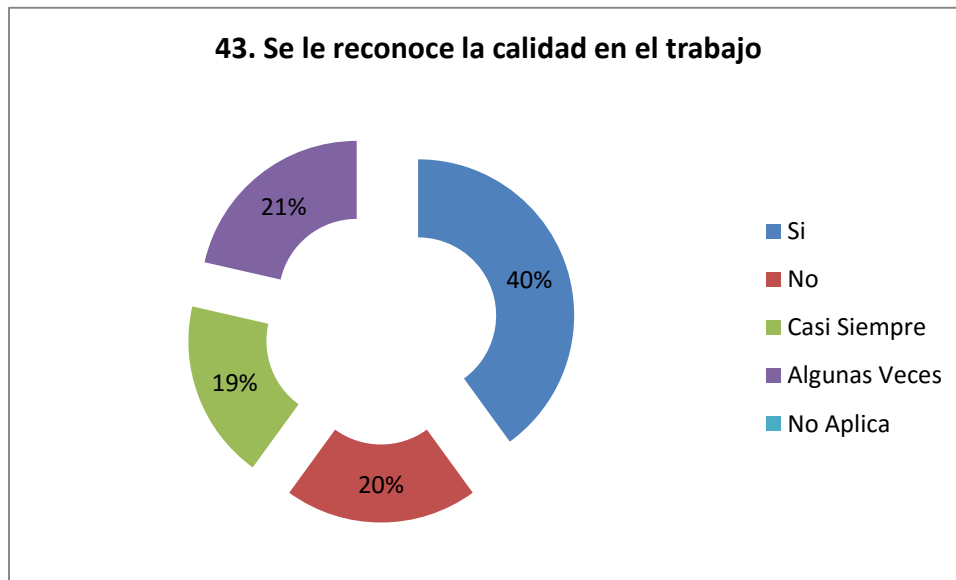
Desarrollar el potencial de las personas es beneficio tanto para la organización como para las personas ya que se aumenta la motivación, por lo cual puede escalar dentro de la jerarquía, esta debe de cumplir los requisitos en cuanto a preparación académica, capacidad, habilidades, destrezas, experiencia y otros factores que son inherentes al puesto al que se desea optar, el jefe respectivo de cada Unidad es el encargado de ver el desempeño de sus colaboradores en ese sentido un 59% asimila que la jefatura si se preocupa por el desarrollo profesional de los empleados, un 11% menciona que no se preocupa por dicho desarrollo profesional, el 14% casi siempre, el 10% algunas veces y el 6% no aplica en la Unidad donde se desempeña.

43. Se le reconoce la calidad en el trabajo

Cuadro No.48

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	40%
No	14	20%
Casi Siempre	13	19%
Algunas Veces	15	21%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfica No.48



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

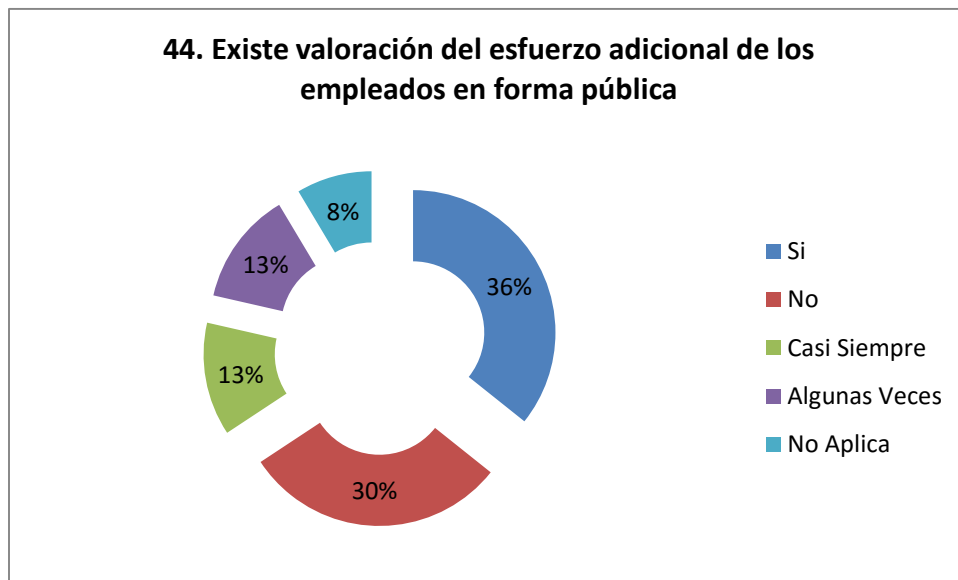
El reconocimiento es uno de los principales factores motivacionales para que una persona continúe realizando su trabajo de forma excelente generalmente se motiva a las personas con incentivos económicos pero estos no son los únicos ya que con reconocer de forma pública o personal el excelente desempeño es una forma que hace que el trabajador se esfuerce y se aplique más en el desempeño de sus funciones, así el 40% afirma que si se le reconoce la calidad de trabajo que realiza el cual es un porcentaje bastante bajo y que nos indica que se debe poner más énfasis en reconocer al trabajador su excelente desempeño cuando lo amerite y hacerle ver en que está mal y en que debe de mejorar de la misma forma, un 20% menciona que no existe ningún tipo de reconocimiento y no se motivan a hacer mejor su trabajo, un 19% casi siempre, un 21% algunas veces.

44. Existe valoración del esfuerzo adicional de los empleados en forma pública

Cuadro No. 49

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	36%
No	21	30%
Casi Siempre	9	13%
Algunas Veces	9	13%
No Aplica	6	8%
Total	70	100%

Gráfica No.49



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

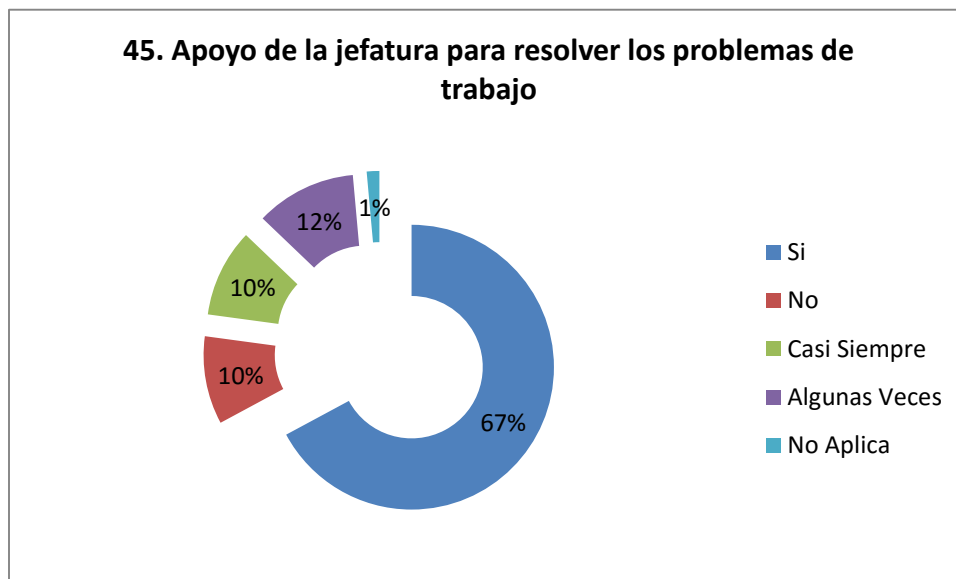
La valoración del esfuerzo y la dedicación en el excelente desempeño es indispensable si se quiere tener motivado al personal y orientado a siempre brindar un servicio de calidad en tal sentido el 36% asimila que si se valora el esfuerzo adicional de los empleados en forma pública lo cual los motiva a siempre desempeñar un excelente trabajo, un 30% considera que no se valora el esfuerzo que realizan los empleados, un 13% casi siempre así también el 13% algunas veces y un 8% no aplica para la Unidad donde se desempeña.

45. Apoyo de la jefatura para resolver los problemas de trabajo

Cuadro No.50

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	67%
No	7	10%
Casi Siempre	7	10%
Algunas Veces	8	12%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfica No.50



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Las buenas relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores son indispensables para crear un clima de confianza y estabilidad que permita tener la disponibilidad al trabajador que este pueda de exteriorizar sus ideas, sugerencias, dudas, o problemas personales y/o laborales, un 67% establece que la jefatura si les ayuda a solucionar sus problemas de trabajo como el no contar con las herramientas o suministros necesarios para poder realizar su trabajo de forma adecuada, también un 10% considera que la Jefatura no está dispuesta a brindar soluciones precisas a sus problemas laborales, otro 10% casi siempre, un 12% algunas veces y el 1% no aplica para la Unidad donde se desempeña.

Distribución de la carga de trabajo

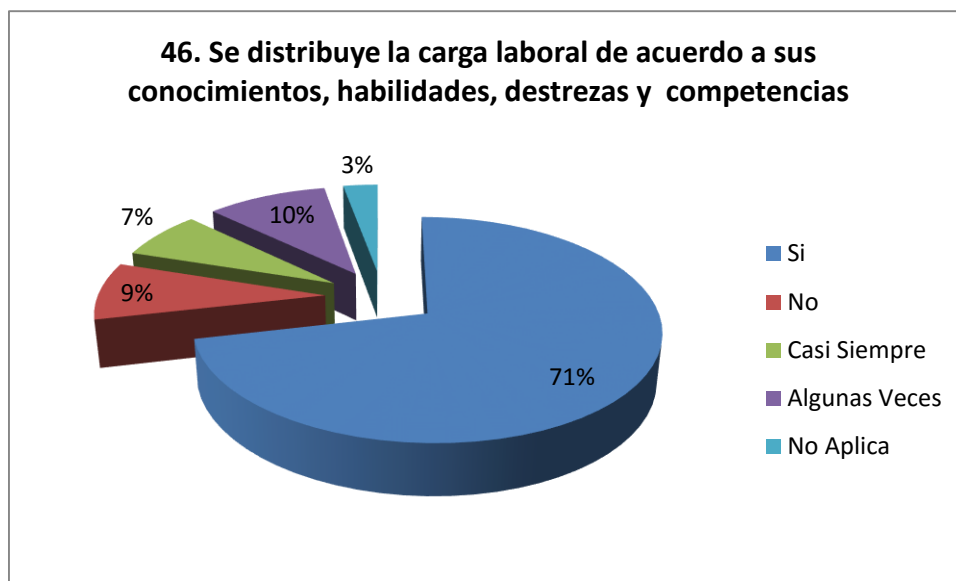
Objetivo: Determinar el sentimiento de los miembros de la institución sobre la carga de trabajo que se le asigna y la actitud positiva de parte de la jefatura y de empleados.

46. Se distribuye la carga laboral de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias

Cuadro No.51

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	71%
No	6	9%
Casi Siempre	5	7%
Algunas Veces	7	10%
No Aplica	2	3%
Total	70	100%

Gráfica No.51



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

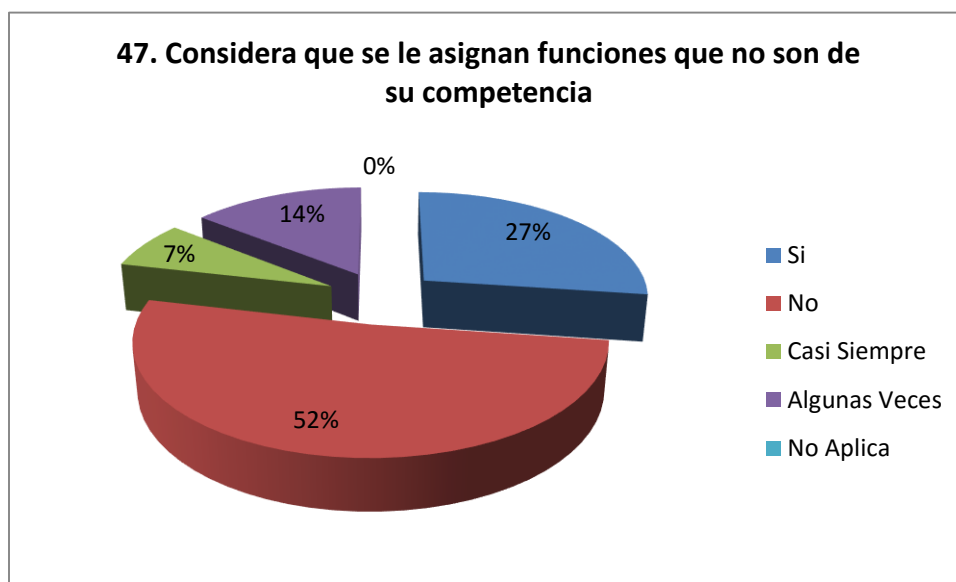
Se tiende a cargar de trabajo a las personas más productivas de una organización hasta que se supera el límite para el sobreesfuerzo que pueden soportar, llega un momento donde el trabajador no puede con todo el trabajo asignado obteniendo una deficiente calidad en los resultados, el 71% precisa que si existe una adecuada distribución del trabajo de acuerdo a los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, lo cual es algo beneficio ya que no se sobrecarga a ningún trabajador y que este no pueda realizarlo, así también el 9% considera que no se está haciendo una distribución equitativa, el 7% casi siempre el jefe distribuye la carga de trabajo, un 10% considera que algunas veces y un 3% no aplica para la Unidad donde se desempeña.

47. Considera que se le asignan funciones que no son de su competencia

Cuadro No.52

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	27%
No	36	52%
Casi Siempre	5	7%
Algunas Veces	10	14%
No Aplica	0	0%
Total	70	100%

Gráfica No.52



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

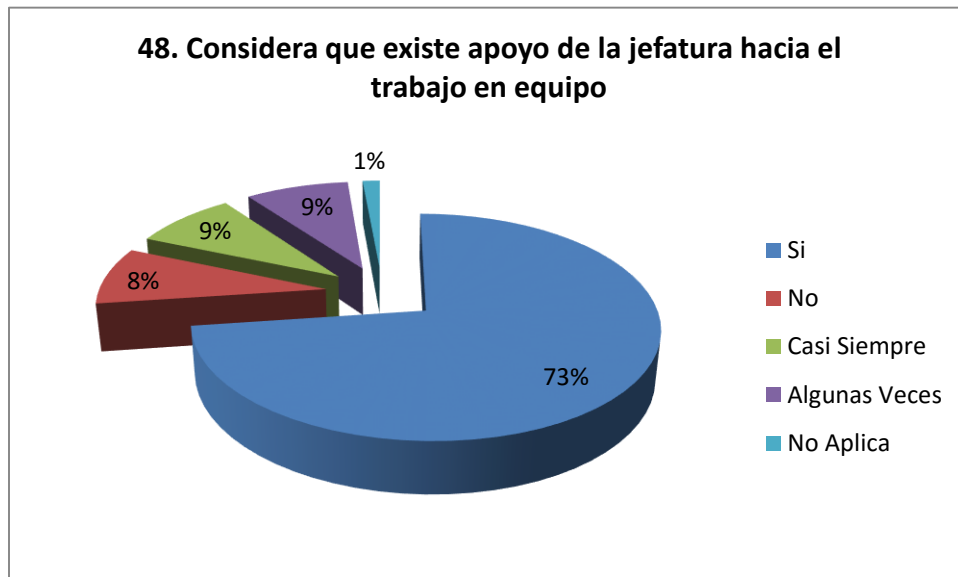
El delegar funciones eficazmente permitirá asignar el trabajo adecuado al nivel de responsabilidad adecuada por lo que podemos decir que la asignación de funciones, está relacionada con la planificación y organización por una parte con el liderazgo, motivación y control, todo enfocado para mejorar el nivel de eficiencia y tener un clima de trabajo adecuado, es así que el 27% establece que si se le asignan funciones que no son de su competencia lo cual repercute grandemente ya que la persona no está facultada y probablemente no cuenta con el adiestramiento necesario para poder desarrollarla, un 52% menciona que no se le asignan funciones que no son de su competencia y eso nos indica que la planificación y organización por parte de la jefatura es aceptable pero que debe mejorarla, un 7% menciona que casi siempre, un 14% algunas veces si se asignan funciones que no son de su competencia.

48. Considera que existe apoyo de la jefatura hacia el trabajo en equipo

Cuadro No.53

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	72%
No	6	8%
Casi Siempre	6	9%
Algunas Veces	6	9%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfica No.53



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

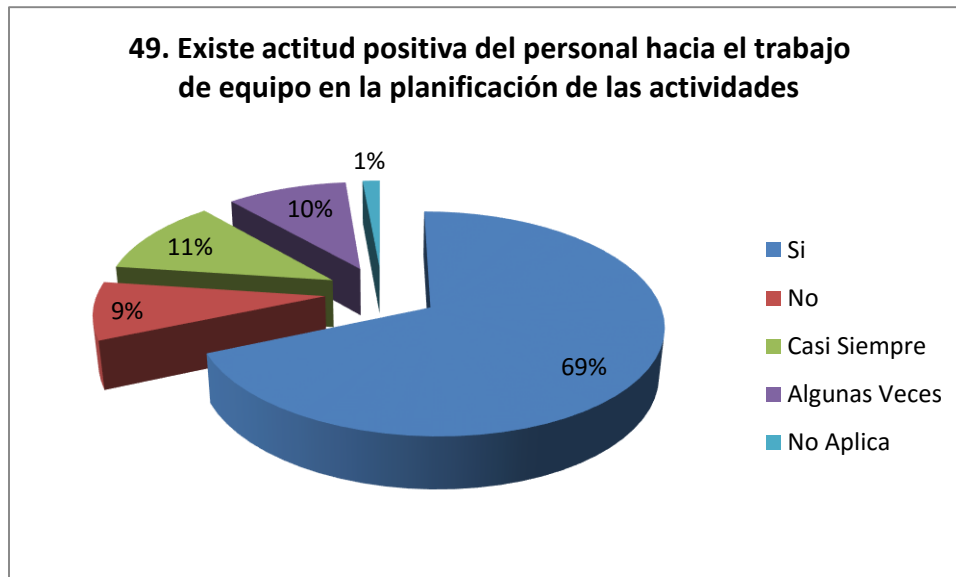
El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no, el jefe que cumple la función de líder debe establecer una buena comunicación, compromiso, comprensión, tolerancia, entre otros factores para que exista un excelente armonía y convivencia entre cada integrante del equipo, el 73% definen que el jefe si orienta al trabajo de equipo, además el 8% establece que no existe algún apoyo por parte de la jefatura y que la mayoría del trabajo se realiza de forma individual, un 9% define que casi siempre, otro 9% algunas veces y el 1% no aplica para la unidad donde se desempeña.

49. Existe actitud positiva del personal hacia el trabajo de equipo en la planificación de las actividades

Cuadro No. 54

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	69%
No	6	9%
Casi Siempre	8	11%
Algunas Veces	7	10%
No Aplica	1	1%
Total	70	100%

Gráfica No.54



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

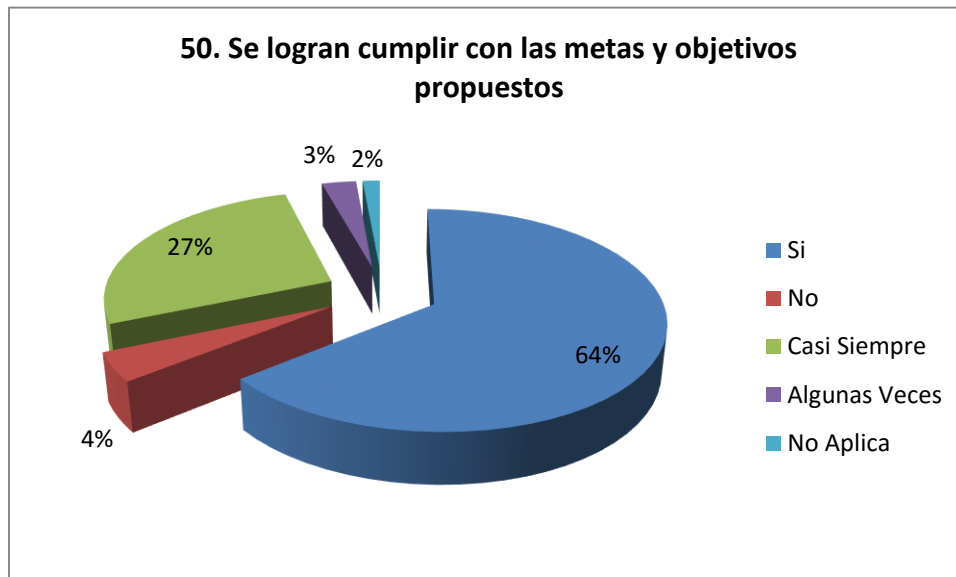
La actitud es el estado mental que tenemos cuando nos enfrentamos o acercamos a una persona o situación, las actitudes pueden ser captadas a través de varias vías: a través de cómo lucimos, a través de las voz, y a través de la conducta que son aspectos que el jefe debe de captar en sus empleados para poder planificar las actividades que se desarrollan en equipo ya que permite aumenta la motivación de alcanzar un objetivo común y desarrollar la confianza mutua entre los compañeros de trabajo, un 69% determina que existe una actitud positiva del personal hacia el trabajo en equipo en la planificación de las actividades, un 9% estima que no hay una actitud negativa hacia el trabajo en equipo los cuales sienten desconfianza al trabajar en equipo, un 11% casi siempre, otro 10% algunas veces y 1% no aplica para la unidad donde se desempeña.

50. Se logran cumplir con las metas y objetivos propuestos

Cuadro No. 55

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	64%
No	3	4%
Casi Siempre	19	27%
Algunas Veces	2	3%
No Aplica	1	2%
Total	70	100%

Gráfica No.55



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

El cumplimiento de las metas y objetivos tanto a nivel grupal como individual está a cargo del jefe de la unidad ya que es el encargado de establecer dichos objetivos que se esperan cumplir, para ello debe comunicarlos de manera clara y precisa a sus colaboradores y hacerles ver objetivos que sean específicos, realistas, factibles, medibles, con límite de tiempo para que ellos tengan una noción clara, precisa y concisa de lo que se quiere cumplir, así un 64% define que si se logra cumplir con las metas y objetivos un 4% dice que no se cumplen, un 27% casi siempre determina que se culminan los objetivos propuestos lo cual hace establecer que gran parte de los objetivos que se pretenden alcanzar quedan a medias y esto repercute en el desempeño institucional, un 3% menciona que algunas veces y el 2% no aplica para la unidad donde se desempeña.

Capacitaciones

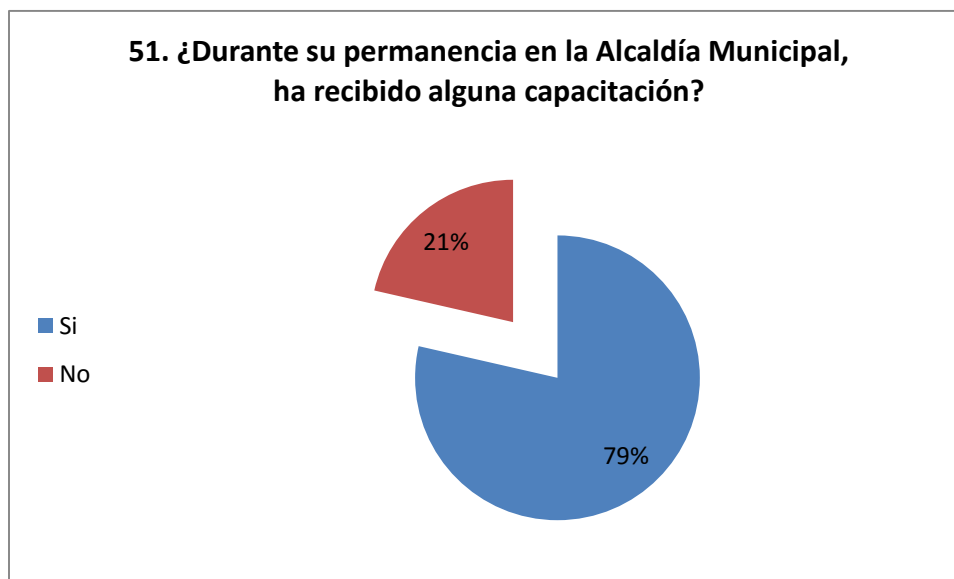
Objetivo: Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal de la Carrera Administrativa Municipal.

51. ¿Durante su permanencia en la Alcaldía Municipal, ha recibido alguna capacitación?

Cuadro No.56

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	79%
No	15	21%
Total	70	100%

Gráfica No.56



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

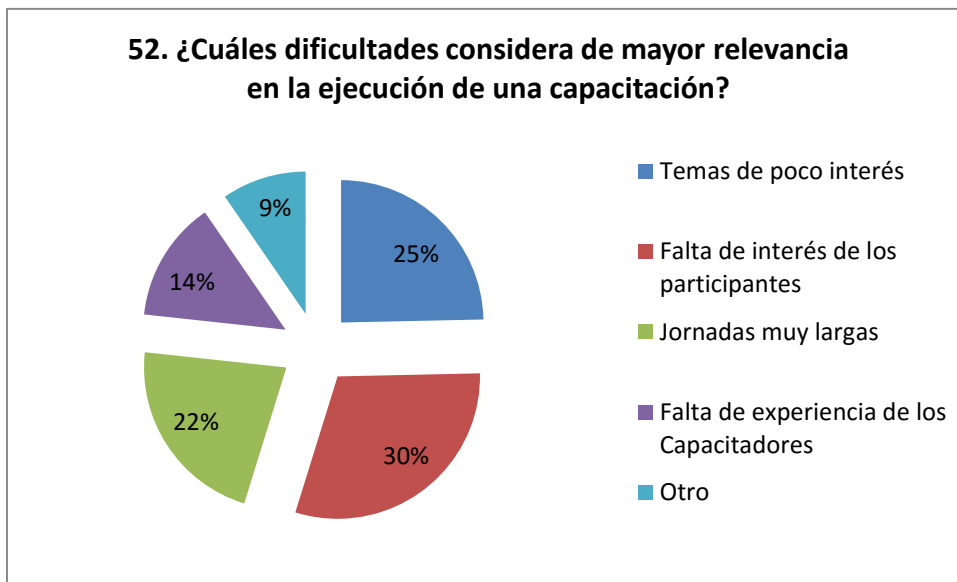
En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos es así que el 79% de los trabajadores menciona que si ha recibido algún tipo de capacitación en el transcurso de trabajo en la Municipalidad y que les ha ayudado de alguna forma a adquirir nuevos conocimientos, habilidades o destrezas, así un 21% menciona que no ha recibido ningún tipo de capacitación o adiestramiento en el transcurso de tiempo laboral en la institución los cuales deben de brindárseles para que estos adquieran de igual forma nuevos conocimientos en áreas específicas para mejorar su desempeño.

52. ¿Cuáles dificultades considera de mayor relevancia en la ejecución de una capacitación?

Cuadro No.57

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Temas de poco interés	18	25%
Falta de interés de los participantes	22	30%
Jornadas muy largas	16	22%
Falta de experiencia de los capacitadores	10	14%
Otro	7	9%
Total	70	100%

Gráfica No.57



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

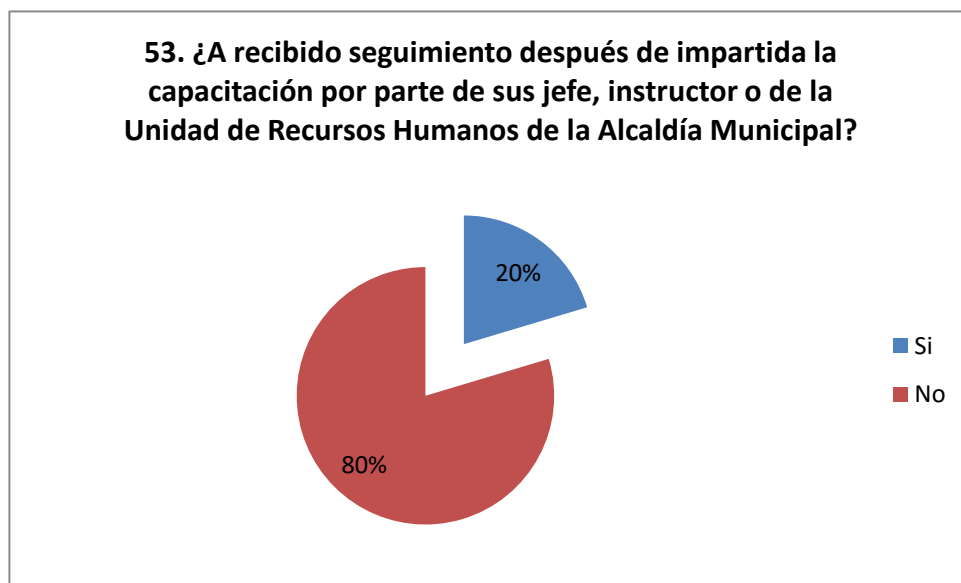
Al momento de impartir una capacitación es preciso definir el tipo de método que se implementará si serán cursos, seminarios, módulos, o de otro tipo, con la finalidad de no caer en “capacitar por capacitar” y que se mal inviertan los recursos tratando de brindar capacitaciones demasiado sobrecargadas de enseñanza-aprendizaje ya que en el transcurso del desarrollo de la misma pueden existir algunas dificultades que repercutan en la esencia de la misma, así el 25% de los encuestados determinó que los temas que se han desarrollado en las capacitaciones que han asistido son de poco interés y que no le transmiten los conocimientos que sean útiles para el buen desempeño de sus funciones así el 30% determina que es la falta de interés de los participantes lo que tiene mayor impacto ya que no se encuentran motivados probablemente por el tipo de tema que se impartirá además el 22% establece que son jornadas demasiado largas y aburridas lo cual hace que se pierdan del objetivo de adquirir nuevas habilidades, destrezas y conocimientos, el 14% fija que es la falta de experiencia de los capacitadores que por juicio propio consideran que no son competentes para impartirla y un 9% establece que son otros factores los que no motivan y que hacen que existan muchas dificultades en la enseñanza-aprendizaje.

53. ¿A recibido seguimiento después de impartida la capacitación por parte de sus jefe, instructor o de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal?

Cuadro No. 58

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	20%
No	43	80%
Total	70	100%

Gráfica No.58



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

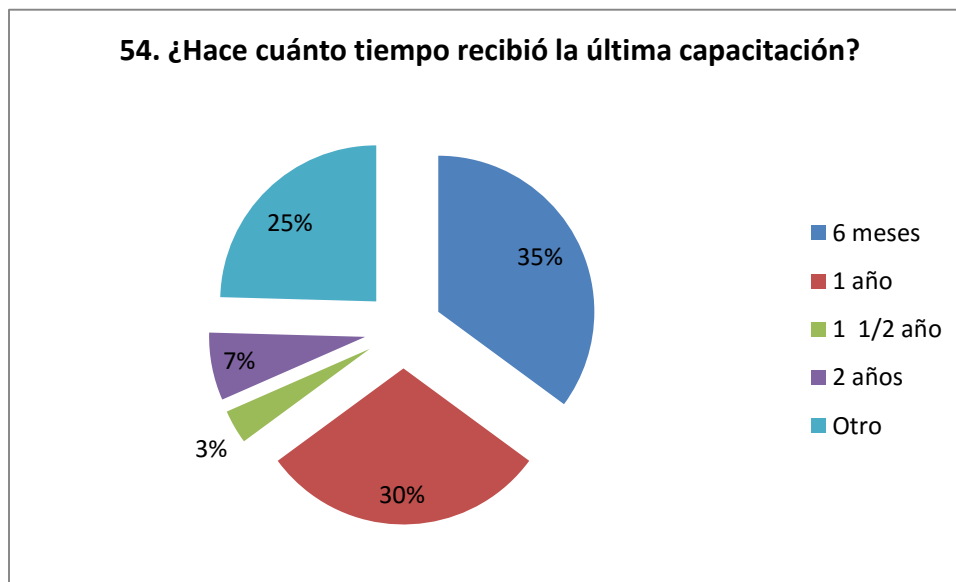
El seguimiento se hace para verificar la transmisión de los conocimientos al trabajador o para corregir y ajustar los programas de capacitación a manera de especializar a un más a los trabajadores con el fin de hacerlos más productivos y eficientes en la realización de sus actividades laborales la Unidad de Recursos Humanos es la encargada de velar porque los empleados cuenten con la especialización requerida así también los jefes de las unidades respectiva en pedir a Recursos Humanos que se capacite si determina que el trabajo desempeñado no se está cumpliendo adecuadamente es así que el 20% estima que si ha recibido seguimiento y especialización en alguna de las capacitaciones recibidas, el 80% determina que no ha recibido seguimiento sobre los temas que impartieron en la capacitación que recibieron lo cual no es beneficio para la institución ya que los recursos no se están aprovechando al máximo por lo cual no se está brindando la especialización requerida a los trabajadores.

54. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación?

Cuadro No.59

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
6 meses	20	35%
1 año	17	30%
1 ½ año	2	3%
2 años	4	7%
Otro	14	25%
Total	70	100%

Gráfica No.59



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La capacitación continua hace que el empleado constantemente se encuentre especializado y que pueda dar respuesta oportuna a las posibles eventualidades que se le presentan en el desarrollo de sus funciones laborales es así que el 35% determina que hace 6 meses se le ha impartido la última capacitación, el 30% hace un año, un 7% hace 1 ½ año, un 25% hace 2 años y el 25% más de 2 años, lo cual permite determinar que es necesario establecer planes de capacitación anuales en donde se le actualicen los conocimientos impartidos en capacitaciones anteriores con la finalidad de especializar y tener actualizado al personal en la formación profesional.

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

Cuadro No. 60

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	39%
No	43	61%
Total	70	100%

Gráfica No.60



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

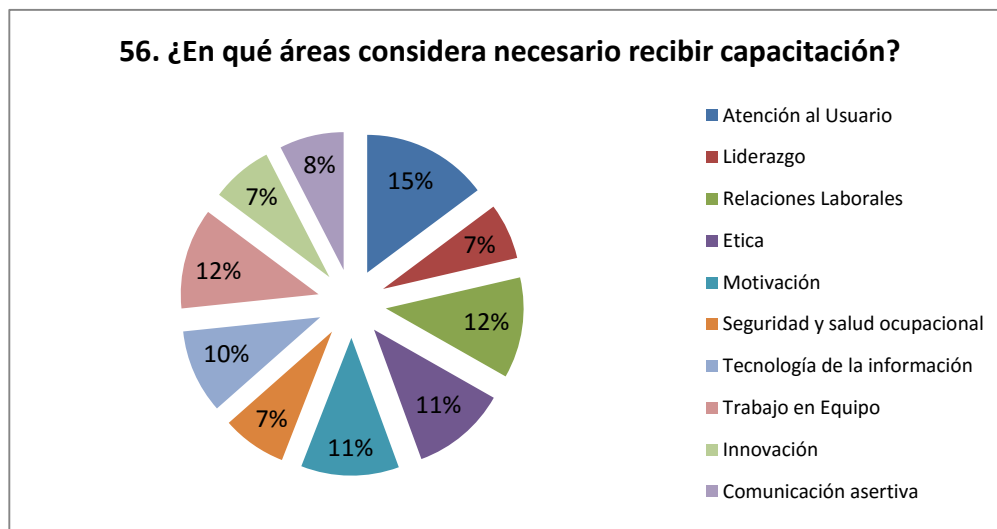
La Unidad de Recursos Humanos es en este encargo de velar por los derechos de los trabajadores y que estos cuenten con las herramientas, equipos, conocimientos, infraestructura y otros elementos que son de importancia, el 39% estima que la Unidad si vela por que se forme profesionalmente a los trabajadores y por el bienestar de los mismos no así el 61% que rechaza el trabajo desempeñado por dicha Unidad que no se preocupa para nada de la formación profesional y especialización de los trabajadores.

56. ¿En qué áreas considera necesario recibir capacitación?

Cuadro No.61

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención al usuario	45	15%
Liderazgo	20	7%
Relaciones laborales	36	12%
Ética	34	11%
Motivación	35	11%
Seguridad y salud ocupacional	23	7%
Tecnología	30	10%
Trabajo en Equipo	36	12%
Innovación	22	7%
Otro	23	8%
Total	70	100%

Gráfica No.61



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Las áreas en que deben capacitarse son de mucha importancia razón por la cual se cuestionó a los trabajadores en qué les gustaría recibir algún tipo de capacitación colocando temas específicos para que exteriorizarán cuales son las principales, así se obtuvo los temas de mayor relevancia entre ellos están: la tecnología de la información con un 10% la atención al usuario con el 15%, las relaciones laborales con un 12%, ética con 11% así mismo la motivación con el mismo porcentaje seguido del trabajo en equipo con 12% que son los temas en que mayormente sienten que existen deficiencias y que oportunamente deben de impartirse para mejorar el clima organizacional y que exista un ambiente de sana convivencia y armonía entre todos los trabajadores de la Alcaldía de Zacatecoluca, seguidamente se encontraron los temas que de igual forma son necesarios impartir pero cuyo impacto beneficia de igual forma a la especialización profesional de los trabajadores entre ellos están el liderazgo con el 7% , la seguridad y salud ocupacional con el 7%, la innovación con el 7% y la comunicación asertiva con el 8%.

(Anexo # 6) Análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación acerca de la eficiencia en la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

ANÁLISIS

E

INTERPRETACIÓN

DE

RESULTADOS

A continuación se presenta la tabulación de los datos obtenidos del cuestionario para usuarios, representado por la alternativa en cada pregunta, su frecuencia y su porcentaje reflejado de manera gráfica circular así mismo con su respectivo análisis.

I. Datos generales

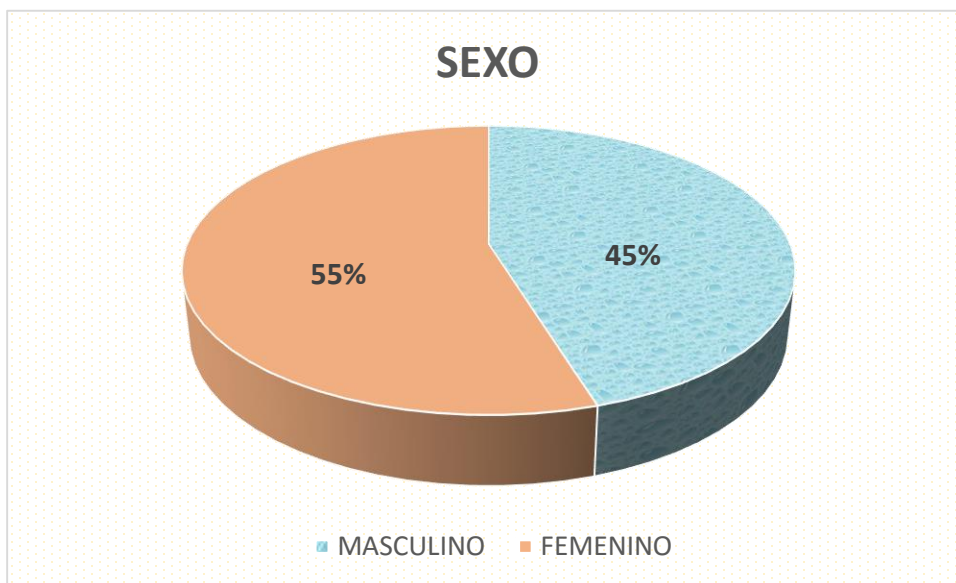
1. Sexo:

Objetivo: Establecer el tipo de usuario que demanda diferentes trámites que brinda la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	40	55%
Masculino	33	45%
Total	73	100%

Grafico N° 1



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los resultados muestran que el sexo femenino en su mayoría demanda servicios representado por el 55%, mientras que el 45% es masculino. Lo que indica que la mayoría de los servicios son demandados por el sexo femenino.

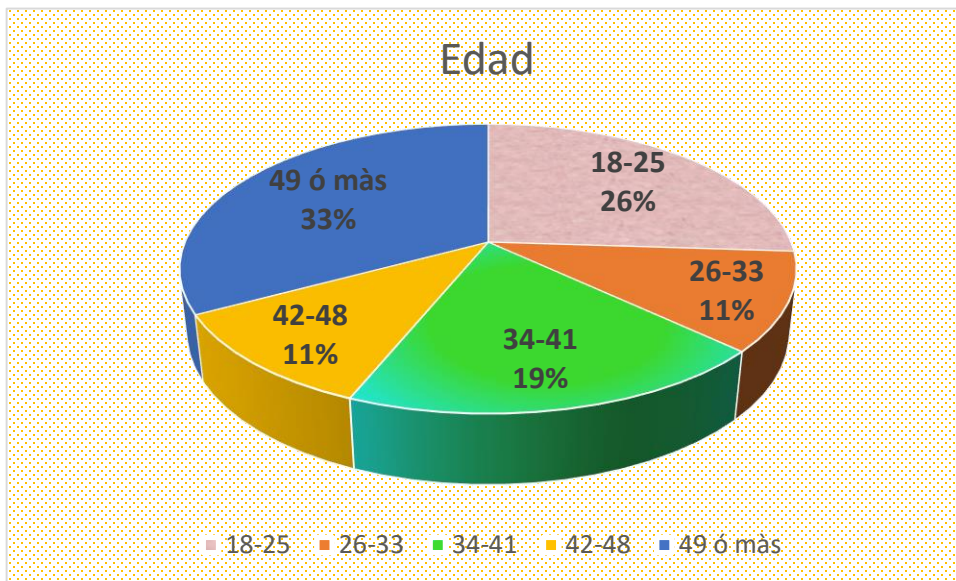
2. Edad:

Objetivo: Conocer el rango de edad de las personas que demandan servicios en la Alcaldía Municipal.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18-25	19	26%
26-33	8	11%
34-41	14	19%
42-48	8	11%
49 o más	24	33%
Total	73	100%

Gráfico N° 2



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Según el resultado la mayoría de usuarios que prestan servicios en la Municipalidad pertenecen a las edades de 49 años o más representado el 33%, seguido de las edades de 18 a 25 años por el 26%, luego de las edades de 34 a 41 años por el 19%, mientras que en las edades de 18 a 25 años y 42 a 48 años representados por el 11%, de tal manera que la mayor cantidad de personas que recurren a solicitar servicios son personas entre las edades de adultos mayores y jóvenes.

II. Cuestionario

1. ¿Qué tipo de servicio solicitó a la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Indagar que tipo de servicio es el más solicitado por los usuarios de la Municipalidad.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Partidas de nacimiento	62	63%
Defunción	4	4%
Divorcio	1	1%
Matrimonio	6	6%
Adopciones	0	0%
Juicios de identidad	3	3%
Rectificación de nombre	1	1%
Cobro de Impuestos	16	17%
Alumbrado público	3	3%
Mantenimiento de parques y zonas verdes	1	1%
Desecho sólidos	0	0%
Medio ambiente	1	1%
Ataúdes Municipales	0	0%
Otro servicio	0	0%
Total	98	100%

Gráfico N°3



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Según resultados, los servicios de partidas de nacimiento son los más demandados de acuerdo al 63%, seguido de cobro de impuestos 17%, partidas de matrimonio 6%, partidas de defunción 4%, juicio de identidad y alumbrado público 3% para cada uno, mantenimiento de zonas verdes, divorcios, rectificación de nombre y medio ambiente al 1% para cada uno la mayoría ha solicitado servicios de partidas de nacimiento y cobro de impuestos sumando al 80% representando ingresos en concepto de tasas significativos para la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

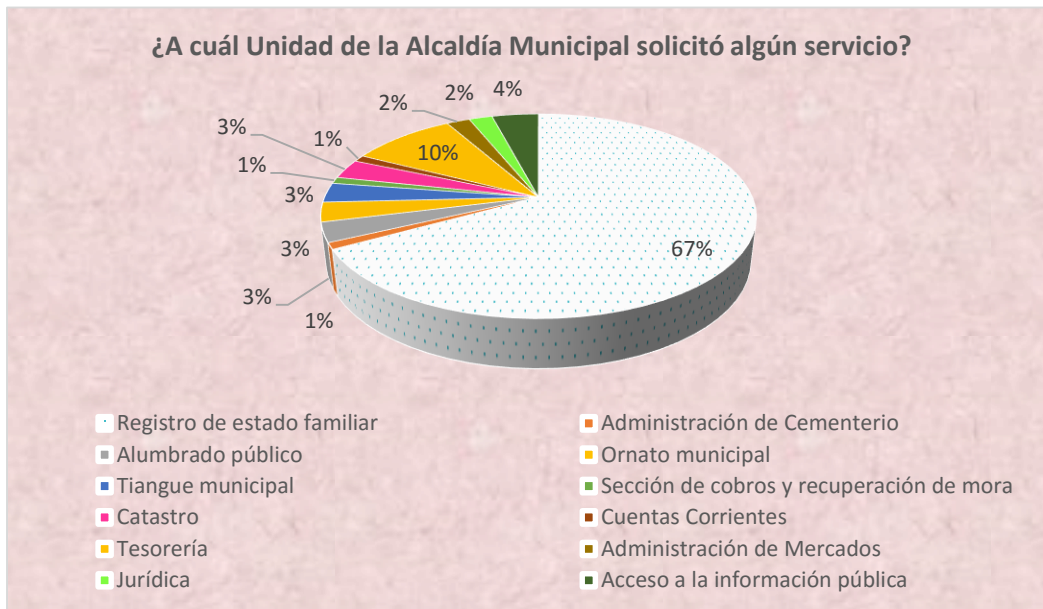
2. ¿A cuál unidad de la Alcaldía Municipal solicitó algún servicio?

Objetivo: Determinar la Unidad de la Alcaldía con mayor demanda de usuarios.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Registro de estado familiar	65	67%
Administración de Cementerio	1	1%
Rastro Municipal	0	0%
Alumbrado público	3	3%
Manejo integral de desechos sólidos	0	0%
Ornato Municipal	3	3%
Tiangué Municipal	3	3%
Sección de cobros y recuperación de mora	1	1%
Catastro	3	3%
Cuentas Corrientes	1	1%
Tesorería	9	10%
Administración de Mercados	2	2%
Jurídica	2	2%
Acceso a la información pública	4	4%
Total	97	100%

Grafico N°4



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Según resultados, la Unidad de Registro de Estado Familiar (REF) son los más demandados de acuerdo al 67%, seguido de Tesorería 10%, Acceso a la Información Pública el 4%, la totalidad del 19% hace alusión a Alumbrado Público, Ornato Municipal, Tiangué Municipal, Catastro, Administración de Mercados, Jurídica, Administración de Cementerio, Sección de Cobros y Recuperación de Mora, Cuentas Corrientes. La mayoría ha solicitado servicios en la unidad de Registro de Estado Familiar y Tesorería sumando el 77%.

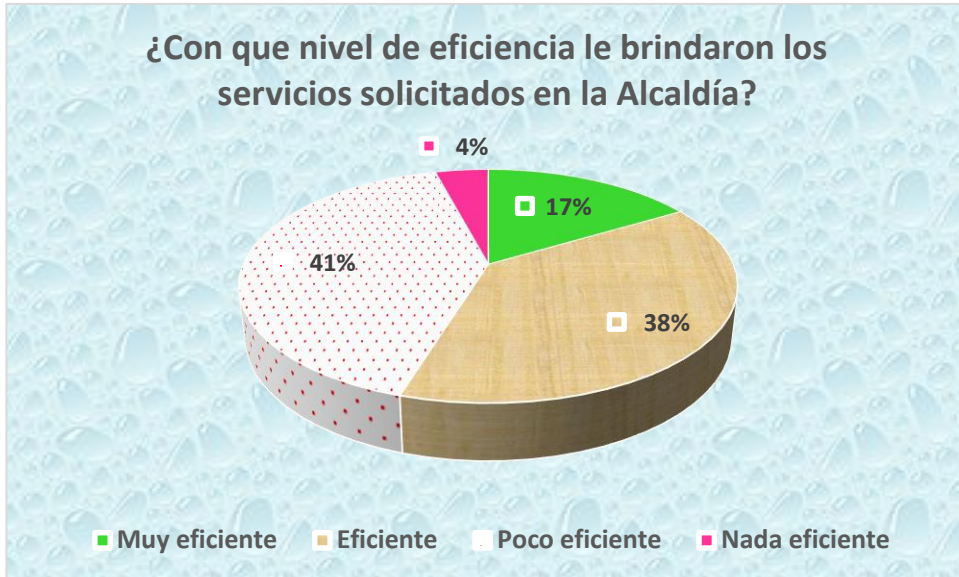
3. ¿Con que nivel de eficiencia le brindaron los servicios solicitados en la Alcaldía?

Objetivo: Determinar que opinan los usuarios acerca de la eficiencia en la prestación de servicios.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	12	17%
Eficiente	28	38%
Poco eficiente	30	41%
Nada eficiente	3	4%
Total	73	100%

Grafico N° 5



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los resultados de los usuarios expresan que es poco eficiente según el 41% de los usuarios, eficiente el 38%, muy eficiente 17% y nada eficiente 4% mostrado en el cuestionario, representando que los servicios son entregados en forma eficiente, sumando el 55%, por tal motivo muestran satisfacción en recibir los servicios demandados en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

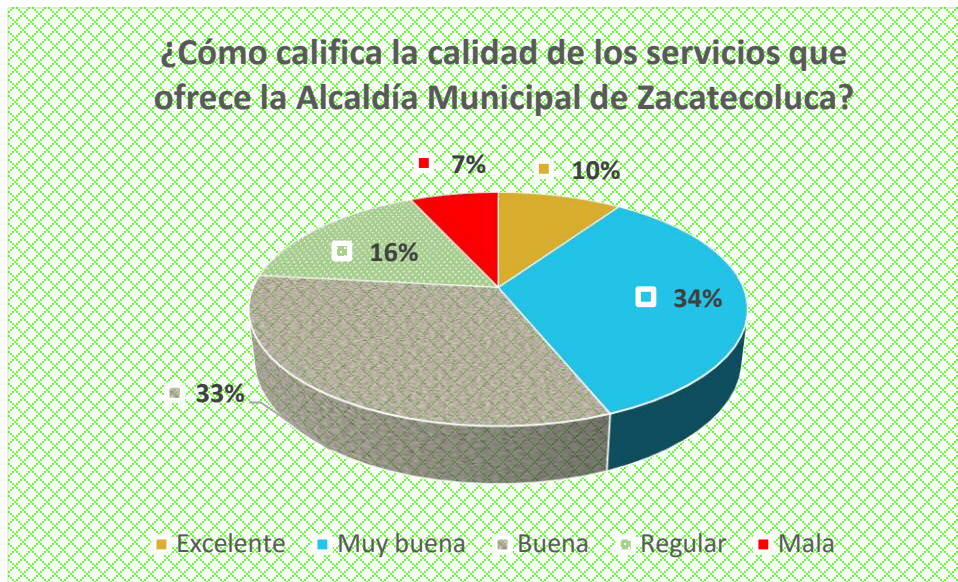
4. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca?

Objetivo: Conocer la calidad que brinda la Municipalidad por medio de la opinión de los usuarios que demandan servicios.

Cuadro N°6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	10%
Muy buena	25	34%
Buena	24	33%
Regular	12	16%
Mala	5	7%
Total	73	100%

Grafico N° 6



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los usuarios manifiestan con un total del 77% que la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad de Zacatecoluca es excelente, muy buena y buena, la sumatoria del 23% es regular e incluso hasta evaluado como mala. Por tal motivo están en una escala intermedia, lo que indicaría que existen aspectos del servicio brindado que se deben mejorar para satisfacer al máximo las expectativas de los usuarios.

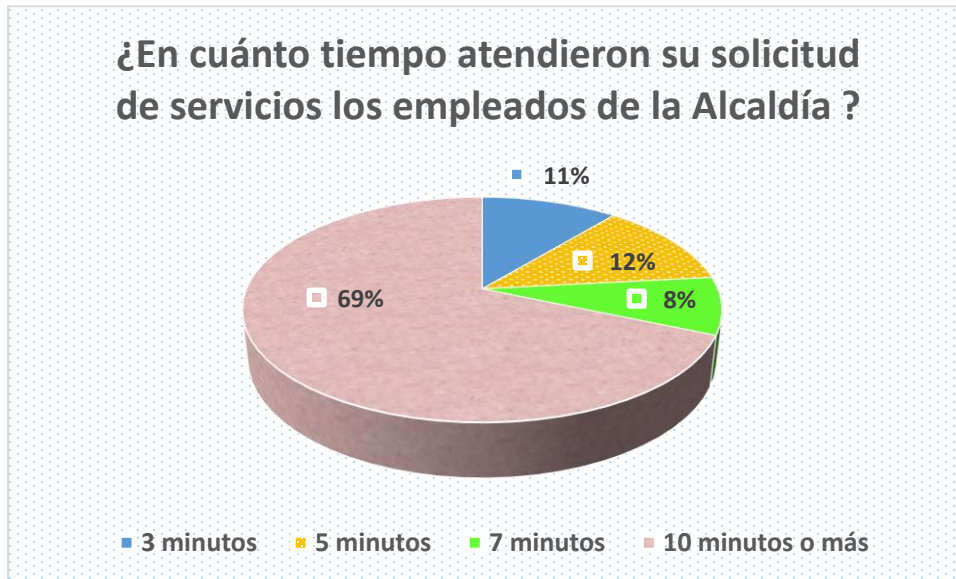
5. ¿En cuánto tiempo atendieron su solicitud de servicios los empleados de la Alcaldía?

Objetivo: Descubrir el tiempo que tarda el usuario en recibir el servicio que solicita.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
3 minutos	8	11%
5 minutos	9	12%
7 minutos	6	8%
10 minutos o más	50	69%
Total	73	100%

Grafico N° 7



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La mayoría con un 69% de encuestados opinan que el tiempo que atendieron su solicitud de servicios los empleados es de 10 minutos o más, la sumatoria del 31% hace referencia a 3 minutos, 5 minutos y 7 minutos, lo que estaría afirmando el usuario que es larga la espera, lo que dificulta la satisfacción de ellos.

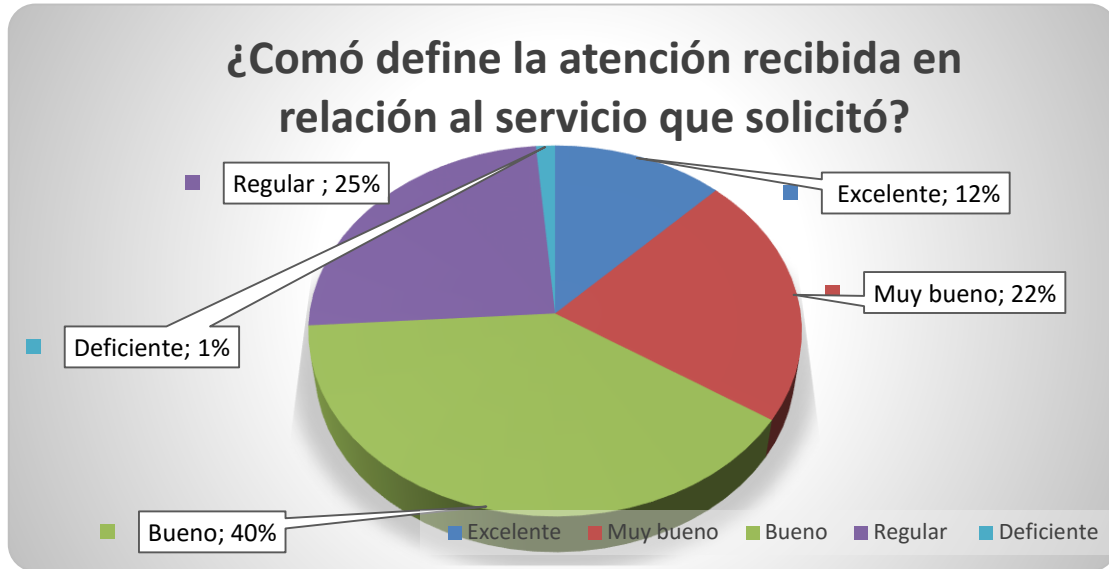
6. ¿Cómo define la atención recibida en relación al servicio que solicitó?

Objetivo: Determinar la opinión del usuario con respecto a la atención recibida en relación al servicio que solicitó.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	12%
Muy bueno	16	22%
Bueno	29	40%
Regular	18	25%
Deficiente	1	1%
Total	73	100%

Grafico N° 8



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Con relación a la atención recibida por parte de los empleados de la Municipalidad de Zacatecoluca los usuarios encuestados perciben que son atendidos de manera buena, muy buena y excelente en un 74%, es decir que la atención que recibe el usuario por parte del empleado es aprobada, sin embargo; no significa que el servicio sea completamente eficiente. Por lo tanto la eficiencia de los servicios se debe incrementar para brindar un servicio de excelencia hacia el usuario, también existen opiniones de parte de los usuarios que el servicio en días es irregular o incluso hasta deficientes en un 26%, lo cual les perjudica en sus diligencias planeadas. Con base a los resultados en la encuesta es vitalmente importante que se ejecute un plan de capacitación orientado a mejorar la eficiencia de los servicios, lo cual beneficiará positivamente al usuario no solamente en la eficiencia de los servicios sino también en la atención que se les brinda al momento de solicitar el servicio.

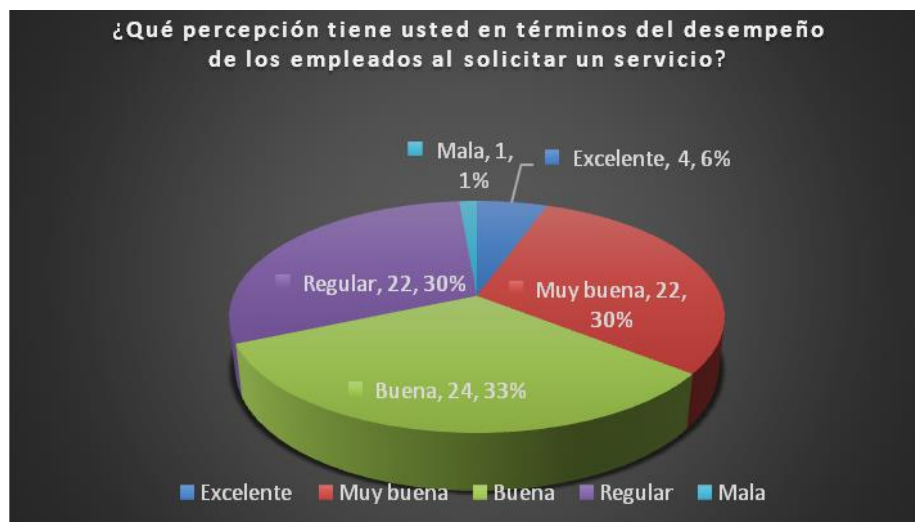
7. ¿Qué percepción tiene usted en términos del desempeño de los empleados al solicitar un servicio?

Objetivo: Detectar la percepción de los usuarios hacia el rendimiento laboral de los empleados de la Municipalidad de Zacatecoluca.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	6%
Muy buena	22	30%
Buena	24	33%
Regular	22	30%
Mala	1	1%
Total	73	100%

Grafica N° 9



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

La percepción de los usuarios hacia los empleados en términos del desempeño mostrado por estos al momento de solicitar un servicio es aprobada en un 69% en términos generales, lo cual es positivo para la Municipalidad, no obstante una considerable porción del 31% de los usuarios encuestados consideran que el desempeño de los empleados es regular e incluso a veces hasta mala, por lo cual la investigación está orientada a desaparecer esa percepción por parte de los usuarios y corregir los aspectos que no permiten brindar un servicio eficiente.

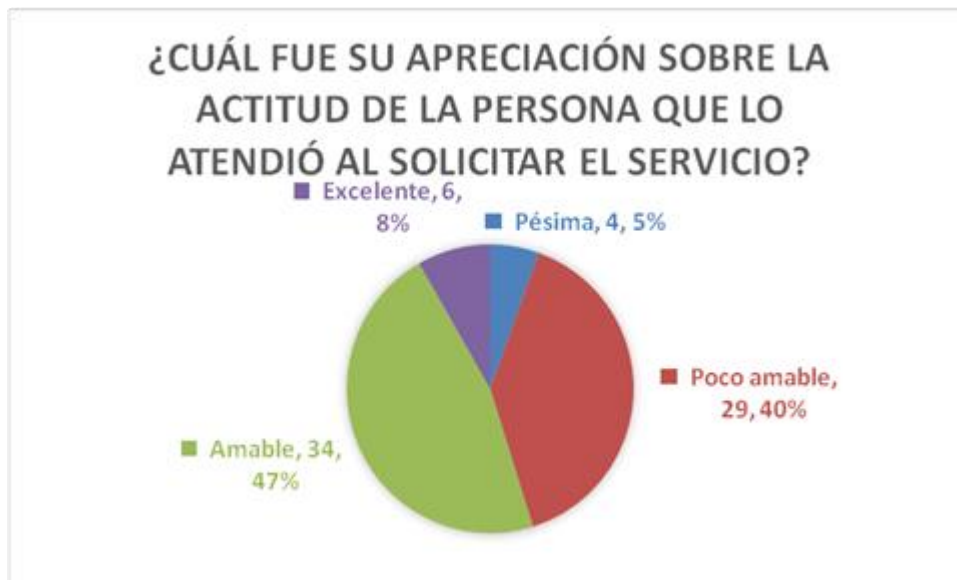
8. ¿Cuál fue su percepción sobre la actitud de la persona que le atendió al solicitar el servicio?

Objetivo: Conocer la percepción de los usuarios hacia las actitudes mostradas de los empleados al momento de solicitar un servicio.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pésima	4	5%
Poco amable	29	40%
Amable	34	47%
Excelente	6	8%
Total	73	100%

Grafica N° 10



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los resultados muestran que los usuarios de la Municipalidad de Zacatecoluca en su mayoría consideran el 55% como aceptable (excelente y amable) la actitud de los empleados hacia ellos, mientras que se aprecia como pésima el 5%, poco amable el 40%, por el cual se considera muy importante mejorar este aspecto para que los usuarios estén satisfechos en la atención que les brindan los empleados debido a la falta de interés o compromiso que ellos poseen hacia la entidad para

brindar un servicio eficiente a los usuarios, de tal manera es necesario corregir esa percepción de los usuarios hacia la actitud de los empleados de la Alcaldía.

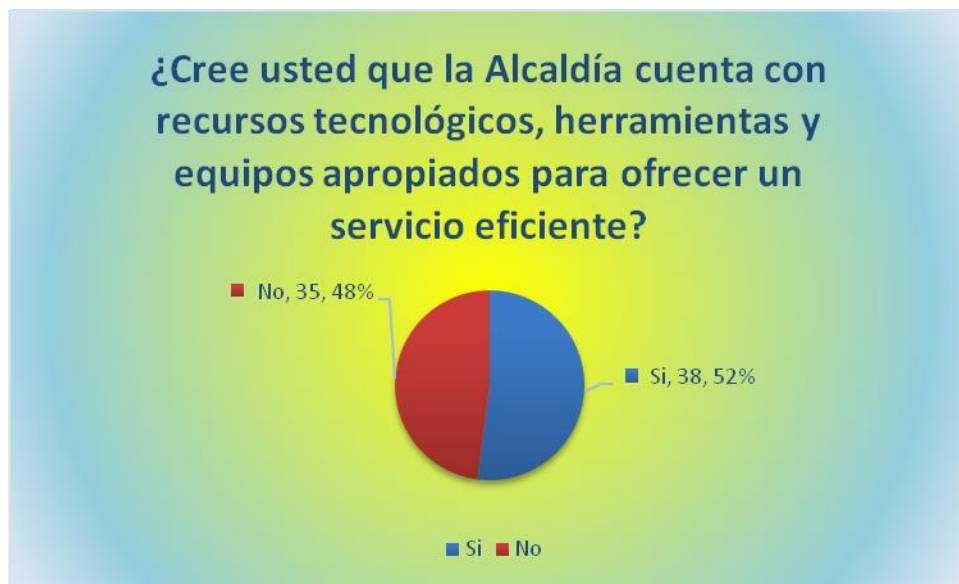
9. ¿Cree usted que la Alcaldía cuenta con recursos tecnológicos, herramientas y equipos apropiados para ofrecer un servicio eficiente?

Objetivo: Determinar los recursos tecnológicos, herramientas y equipo disponibles por la Municipalidad para brindar un servicio eficiente

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	52%
No	35	48%
Total	73	100%

Gráfico N° 11



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Los recursos tecnológicos, herramientas y equipo con los que cuenta la Municipalidad de Zacatecoluca son aceptable para brindar un servicio que satisfaga al usuario en un 52%, sin embargo; no son los suficientes para incrementar la eficiencia en la prestación de servicios para la satisfacción plena de los usuarios. Por lo cual es de suma importancia implementar equipo de última tecnología en las diferentes unidades de la Municipalidad que contribuya a ser mucho más eficientes los procedimientos en la prestación de los servicios, que garantice una excelente funcionabilidad y sobre todo que el usuario sea el beneficiado a la aplicación de tecnologías nuevas.

10. ¿En qué aspectos debe mejorar la Alcaldía para brindar un mejor servicio?

Objetivo: Conocer los aspectos más relevantes para los usuarios en los cuales la Municipalidad debe mejorar para prestar un mejor servicio.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitar al Personal	32	41%
Tecnología	14	18%
Infraestructura	11	14%
Todas las anteriores	17	22%
Otra: Más Personal	4	5%
Total	78	100%

Gráfico N° 12



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Según resultados obtenidos en la investigación la mayoría de usuarios están de acuerdo en capacitar al personal para brindar un servicio más eficiente, por lo cual es significativo que la Municipalidad tome en cuenta este aspecto y sea más eficiente el empleado al prestar servicios; así mismo los usuarios consideran que es importante contar con una infraestructura adecuada donde se sientan cómodos pues actualmente las oficinas donde se brindan la mayoría de los servicios están en condiciones poco seguras y accesibles. Además de ello la importancia de mejorar los tres aspectos tales como la tecnología, la infraestructura y la capacitación del personal es considerada por el 22% de los usuarios encuestados. No obstante para ser más eficiente en la prestación de los servicios las personas encuestadas comentan que es necesario disponer con más personal en las oficinas que les atiendan su solicitud de manera más práctica, es por ello la

necesidad de implementar un plan de capacitación que mejore el clima organizacional y la eficiencia en la prestación de servicios.

11. ¿Ha tenido algún tipo de problemas con relación al servicio y atención que ofrece la Alcaldía?

Objetivo: Detectar los problemas más frecuentes con los que se enfrentan los usuarios al momento de solicitar un servicio.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	3%
Casi siempre	5	7%
Algunas veces	34	46%
Nunca	32	44%
Total	73	100%

Gráfico N° 13



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

En ocasiones los usuarios se ven afectados presentándoseles problemas de diferentes índoles en un 56% de ellas, tales como ellos mencionan que los datos que solicitan son erróneos en situaciones específicas en las partidas de nacimiento, pues los nombre son equívocos a lo que ellos solicitan; en otras veces manifiestan que se les cobra un servicio hasta 2 veces, el tiempo tardío de los servicios incluso llegando hasta 2 días después de presentada la solicitud. Aunque cabe mencionar que así mismo hay usuarios que nunca han tenido algún tipo de problemas al momento de solicitar un servicio en 44%. Por ello es importante corregir los aspectos negativos que perjudican directamente al usuario con medidas que se

ejecuten en el proceso de la capacitación como por ejemplo, que el empleado se sienta identificado y comprometido con la misión y visión de la institución.

12. ¿Qué tipo de problema se le presentó al momento de solicitar un servicio?

Objetivo: Conocer el principal inconveniente que se le presenta al usuario al momento de solicitar algún tipo de servicio a la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Atención	12	15%
Tardanza en el Servicio	38	48%
Falta de información	14	18%
Todas las anteriores	6	8%
Otra: No tuvo ningún problema	9	11%
Total	79	100%

Gráfica No. 14



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Al momento de solicitar un servicio se estipula que el 48% de los usuarios determinan que el mayor inconveniente es la tardanza en el servicio prestado ya que lo consideran demasiado tardío y poco eficiente, además un 18% dispone que la falta de atención es otro de los principales problemas con los que cuenta la Alcaldía al momento de brindar algún tipo de servicio ya que el personal no se encuentra a disposición de resolver alguna duda que el usuario tenga en relación al trámite que realizará, así mismo un 15% menciona que la falta de atención es otro de los principales obstáculos que les impide agilizar la realización eficiente de sus trámites, un 8% establece que tanto la tardanza, la falta de información y atención son la mayor problemática en los servicios prestados por la Alcaldía, y un 11% establece que está satisfecho con

la prestación de servicios brindados, lo que permite determinar que es necesario aplicar capacitaciones en áreas como atención al usuario, motivación, y otras áreas que permitan que el trabajador pueda explotar al máximo sus conocimientos, habilidades, destrezas y ponerlas a disposición en los puestos de trabajo donde se desempeñan y esto tenga un impacto positivo en el incremento en la eficiencia de los servicios prestados hacia los usuarios.

13. ¿Cree usted que los horarios de atención al público son adecuados, puntuales y respetados por los empleados?

Objetivo: Establecer si los horarios de atención al público son adecuados, puntuales y respetados por los empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	60%
No	29	40%
Total	73	100%

Gráfica No. 15



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

De acuerdo a la población los horarios de atención no son los adecuados, puntuales y tampoco respetados ya que se señala que un 40% no cumplen con sus funciones que deben de realizar en las diferentes unidades en las cuales realizan algún tipo de trámite lo cual repercute grandemente en la prestación de los servicios haciéndolos ineficientes repercutiendo

grandemente a la población que hace uso de dichos servicios ya que la mayoría de ellos sea por trabajo, estudio u otro factor no pueden perder tanto tiempo en realizar trámites que para su percepción son de fácil procesamiento como los realizados en la Unidad de Estado Familiar, Cuentas Corrientes, Catastro, Tesorería, Tingue Municipal entre otras. Así mismo un 60% refiere que sí se cumple a cabalidad el horario establecido lo cual a pesar de estar un 20% sobre el porcentaje de no aceptación permite determinar que si se debe capacitar al personal para motivarlos y que eso permita incrementar a un 95% la eficiencia en la prestación de servicios.

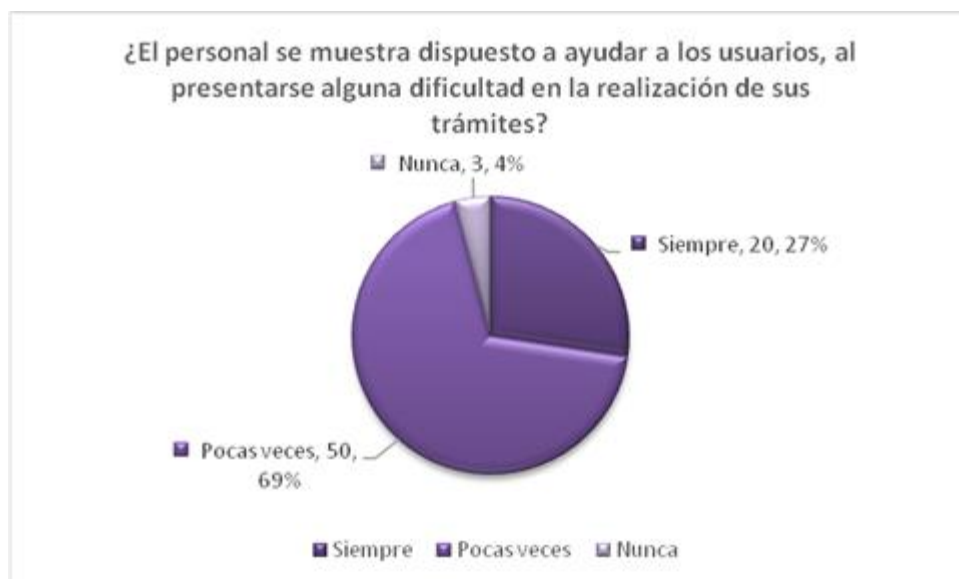
14. ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios, al presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites?

Objetivo: Identificar la disposición que muestra el personal para ayudar a los usuarios al momento de presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites en la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	27%
Pocas veces	50	69%
Nunca	3	4%
Total	73	100%

Gráfica No. 16



En relación a la pregunta si el personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios al presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites podemos decir que un 69% de la población identifica que pocas veces el personal de la Alcaldía

se esfuerza en ayudar al usuario lo cual es un parámetro bastante representativo ya que la percepción que el usuario tiene es que el personal es ineficiente y que no cuenta con actitud o motivación de proactividad para ayudar al usuario y que es de suma importancia establecer algún tipo de capacitación que permita mejorar dichas actitudes negativas, también se precisa que un 27% establece que siempre el personal está dispuesto a ayudar así también un 4% señala que nunca ayuda.

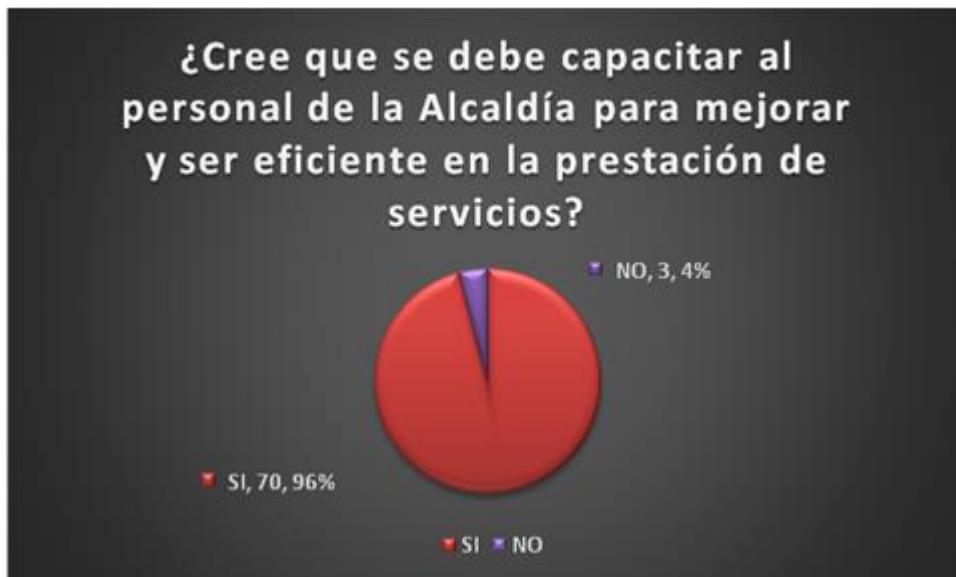
15. ¿Cree que se debe capacitar al personal de la Alcaldía para mejorar y ser eficiente en la prestación de servicios?

Objetivo: Evaluar la capacidad del personal en la Atención al usuario para identificar si este necesita adquirir nuevos conocimientos, habilidades y/o destrezas para mejorar y ser más eficiente en la prestación de servicios hacia la ciudadanía.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	96%
No	3	4%
Total	73	100%

Gráfica No. 17



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

Con base a la pregunta si es necesario capacitar al personal de la Alcaldía para mejorar y ser más eficiente en la prestación de servicios se puede determinar que un 96% de la población encuestada establece que es necesario aplicar capacitaciones que estén orientadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento de los trabajadores y a su vez ser más productivos y estar siempre motivados a

brindar un servicio de excelencia y calidad a los usuarios, además un 4% establece que no es necesario capacitar al personal.

16. ¿Considera importante que exista un Centro de Información que lo guíe al momento de solicitar algún servicio?

Objetivo: Identificar la importancia de un Centro de Información que le permita al usuario una guía más clara y precisa del lugar exacto donde debe de realizar su trámite que solicita.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	95%
No	4	5%
Total	73	100%

Gráfica No. 18



Fuente: Usuarios de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca.

De un total de 73 personas encuestadas, existen 69 equivalentes al 95% las cuales establecen que debería de existir un centro de información que le brinde una guía clara y precisa al usuario del lugar exacto donde realizará su trámite ya que la Alcaldía se encuentra dividida en 3 Distritos y esto hace que muchos usuarios pierdan tiempo en buscar el lugar donde se les brindará algún tipo de servicio por parte de la Alcaldía, así mismo 4 personas equivalentes al 5% mencionan que no es necesario implementar un centro de información. Lo cual permite determinar que es necesario un centro de información creado con el propósito de recopilar datos, producir información y ponerla al alcance de todos los usuarios ya que será de mucho beneficio tanto para el usuario como para la Alcaldía ya que agilizará la eficiencia de los servicios.



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA



Nº de Solicitud:
ISDEM-2015-17

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL: OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA. En la Ciudad de San Salvador, a las once horas del día trece de julio de dos mil quince.

I. **CONSIDERANDOS:**

- El día treinta de junio del presente año, a las ocho horas con trece minutos, se recibió Solicitud de Acceso de Información, vía presencial, por el señor **NELSON WILFREDO JOVEL MOLINA**, de veinticuatro años de edad, Estudiante, de Nacionalidad Salvadoreña, portador de su Documento Único de Identidad número **04311267-6**, actuando en su calidad personal; quien solicitó la información que se detalla a continuación: **Historial de asistencia técnica y capacitación de la Municipalidad de Zacatecoluca en el periodo 2006-2015.**
- Con base a las funciones que le corresponde al Oficial de Información, de conformidad al art. 50 literales d), i), y j) de la Ley de Acceso a la Información Pública, en el sentido de realizar los trámites mediante procedimientos sencillos y expeditos, a fin de facilitar la información solicitada por la solicitante de una manera oportuna y veraz.
- Es de aclarar que el Oficial de Información es el vínculo entre la Institución Pública y la solicitante, realizando las gestiones necesarias, para facilitar el acceso a la información.

II. **FUNDAMENTACIÓN**

El derecho al acceso a la información, es una categoría fundamental que el Estado debe garantizar a la población en general, para efectos de consolidar un sistema democrático válido, donde el ejercicio del poder de las instituciones del estado, estén sujetas a la divulgación pública, y los funcionarios actúen bajo un régimen de transparencia.

En la Ley de Acceso a la Información Pública en su art. 4 literal a), menciona el principio de Máxima publicidad, en el cual la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresas por la Ley



INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA



Aunado a lo anterior, y con la finalidad de brindarle la información pertinente, luego de haber sido admitida la solicitud, se procedió a requerirle al Coordinador regional capacitación y Asistencia Técnica de la zona Paracentral, en el cual me adjunta el archivo digital de la asistencia técnica brindada a partir del mes de Julio de 2007 a Mayo 2014, debido a que a partir de esta última fecha, ya no se ha brindado asistencia técnica a esta Municipalidad; asimismo se me informa que la documentación referida al año 2006, no se encontró dentro de los archivos de la institución, sin embargo se seguirá en la búsqueda de la información, si se encontrase se le estará remitiendo a través del medio señalado en esta solicitud.

11. **RESOLUCIÓN**

De conformidad al art. 65, 66, 72 de la Ley de Acceso a la Información Pública, y art. 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública; la suscrita Oficial de Información, **RESUELVE:**

- a) La solicitud si cumple con todos los requisitos establecidos en el Art.66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y los Artículos 50 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública
- b) Dese respuesta en el plazo legal que no excede de los diez días hábiles que establece la LAIP.
- e) Entréguese la información solicitada en archivo adjunto a la presente resolución.
- d) Notifíquese al solicitante en el medio señalado en la solicitud.


Lic. Merlyn Minely Muñoz Reyes
Oficial de Información
ISDEM



Año 2007

Julio 2007

Se reparó daño que existía en el módulo el cual no les permitía elaborar los recibos de ingresos, también se corrigieron códigos que aparecían mal digitados y se adicionaron nuevos, se corrigió en la base de datos el correlativo de los recibos ya que no lo aplicaba correctamente

Reunión con la persona encargada de elaborar los informes FODES y me manifestó que estaban al día, pues el último informe que ha entregado es el 1° del 2007, el cual lo tuve a la vista.

Se instaló la hoja electrónica para la elaboración de los informes a partir del 2° informe del 2007

En cuanto a los ingresos y egresos, el contador me manifestó que debía solicitarlo a través de una nota dirigida al Alcalde, por lo que no me fueron entregados.

Se recuperó base de datos dañada lo cual está siendo ocasionado por el equipo, ya que este tiene problemas de conectividad, batería del CPU, además se activa repentinamente la pantalla donde se contrala el contraste del monitor por lo que no deja trabajar en el sistema, también se apaga de repente y como la base de datos en ese momento está activada entonces es cuando se daña la base. Queda funcionando el sistema en este momento pero puede volver a dañarse.

Agosto 2007

Se corrigió problema existente en sistema de tesorería que se encuentra en el Distrito 2, con referencia a los códigos que utiliza la contabilidad gubernamental ya que estaba presentando estos códigos en los recibos por lo que le ocasionaba problemas a contabilidad cuando realizaba sus cargos en la contabilidad, se corrige y queda funcionando bien.

Se le explicó proceso a seguir para el cálculo de intereses y multas, además que debe de tomar en cuenta lo contemplado en la Ley de Impuestos y la ordenanza de tasas en cuanto al monto mínimo y máximo de las multas, también se le instaló la hoja electrónica para la emisión de los estados de cuenta, se revisó el expediente de los planes de pagos y se deja hoja de control de cuotas de pago para que la agreguen al expediente de cada contribuyente moroso.

Octubre 2007

Este día se realizó la visita a este Municipio con el fin de darle seguimiento al 2° informe FODES 2007, pero debido a actividades de urgencia, esto no fue posible, por lo que solamente se logró conversar con el tesorero, don Domingo Cañas lográndose acordar lo siguiente:

El próximo jueves me comunicarán los avances que hay en la elaboración de este informe.

El Sr. Cañas solicitó asistencia técnica para la elaboración de algunos manuales, por lo que se le explicó la forma de canalizar dicho requerimiento, loa manuales serían: a) Manual para uso diario de vehículos y, b) Control de Combustibles.

Se reparó daño de fecha en los informes diarios de ingresos que aparecían con otra fecha diferente a la del ingreso, también se corrigieron códigos que aparecían mal digitados y se adicionaron nuevos, se corrigió en la base de datos el correlativo de los recibos ya que no lo aplicaba correctamente.

Se corrigió problema de códigos catastrales que no correspondían a las zonas que se están notificando.

Noviembre 2007

Se elaboró la ordenanza conteniendo las reglas para los contribuyentes que quieran acogerse a dicha ordenanza, también contiene la base legal de donde previene la dispensa de los intereses y las multas. Además se preparó la estrategia de promoción y divulgación de la ordenanza.

Se revisó el sistema de tesorería para verificar el correcto funcionamiento del mismo.

Se apoyó la elaboración del segundo informe FODES 2007, el cual se me entregó firmado y sellado por el Alcalde Municipal.

Año 2008

Febrero 2008

Se reparó base de datos dañada, se revisaron procedimientos que se están realizando para unir información con relación a la asistencia del Centro Nacional de Registros, siendo que este se une por medio de la cuenta corriente que se crea en el módulo de catastro

Septiembre 2008

Se revisó el sistema en la computadora nueva que han adquirido para realizar los cobros en el Distrito 1, las bases de datos las habían trasladado pero faltaba el ejecutable del sistema, además la computadora no tiene puerto paralelo por lo que no se logra imprimir los recibos, tienen que comprar la tarjeta del puerto paralelo para que puedan conectar el impresor ya que el sistema no imprime en puerto USB.

Año 2009

Mayo 2009

La reunión fue para obtener fecha de capacitación al concejo sobre ley Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, la fecha brindada es para viernes 28 de mayo de 2009 a la 1:00 pm. Además se conversó sobre procesos que se llevan a cabo en la comunidad de práctica COP-s Catastro de La Paz y del cual no participa ningún técnico, asignando para este fin a la Sra. Elsa Chacón.

Se le solicitó obtener copia de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para priorizar documentos que establecen para la administración para formar comisión de trabajo para su respectiva elaboración.

Revisamos la ordenanza de Reglamento de Aplicación del Código Tributario para actualizarla conforme a la trabajada en la COP, también se le explicó cómo deben de obtener la información de las notificaciones para que las envíen a la oficina de planificación que se encuentra en Santiago Nonualco.

En la reunión se trató aspectos sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el cual contempla que se deben de contar con el manual de Evaluación del Desempeño, MOF, Descriptor de Puestos, Selección de Personal, debe existir la comisión de la carrera, hay que establecer las categorizaciones para los escalafones, entre otros. Se queda con el compromiso de apoyarles en la creación de estos documentos siendo la primera reunión para el día 10/06/2009.

Junio 2009

La reunión se llevó a cabo para presentar el Instrumento de autoevaluación de la gestión Municipal, en la cual delegaron cuatro concejales para obtener la información lo más pronto posible asignando así un concejal por cada área a evaluar, queda programado para el día 12/06/2009 capacitarlos en el proceso de levantamiento de la información.

Se continuó creando estructura del MOF (Manual de Organización y Funciones), dejándolo en calidad de borrador para que se discutiera posteriormente en reunión de concejo o con la comisión.

Se terminó de trabajar el organigrama para que la comisión la someta a concejo Municipal, se les explicó el llenado de la ficha diagnóstico organizativo para tomar de parámetro y ser más acertado en la creación del descriptor de cargos, se discutió introducción y base legal del MOF.

Se brindó seguimiento a la información obtenida por parte de la comisión del concejo asignado para esta tarea del cual se encontró completo y se logró realizar la ponderación de cada área, se presentará en próxima reunión de concejo los resultados.

Julio 2009

Nos consultaron sobre procedimientos a seguir con los despidos de personal que hace carrera Municipal y con el que no la realiza, se les explicó a los concejales para lo cual tomaron nota para no actuar arbitrariamente.

Se continúa con la revisión de las funciones de cada unidad siendo que se llegó hasta la unidad de Auditoría Interna.

Se terminó de trabajar el MOF y se revisó el articulado de las NTCIES del Municipio, codificación de las unidades y se deja entregado para que se someta a aprobación por parte del concejo Municipal.

Agosto 2009

Como parte al seguimiento en el apoyo de la implementación de la Carrera Administrativa Municipal, nos reunimos con la comisión que se conformó para tales efectos, con la cual discutimos los puestos de trabajo que se van a considerar.

Se les explicó la metodología de trabajo a utilizar durante este proceso.

Se les explicó la forma en la que se trabajará con los cuadros sinópticos, haciéndoles saber que en este proceso vamos a utilizar las fichas diagnósticas del MOF.

Septiembre 2009

Nos reunimos con un miembro de la comisión porque el resto tenía asignados compromisos, pero se avanzó revisando lo trabajado por el camión del documento y realizando las debidas correcciones, además se trabajaron los perfiles con lo que se requiere en un futuro contratar el personal.

La comisión no se encontraba pero dejó el documento para que se revisara, han avanzado mucho lo que falta solamente es categorizarlo para que ya esté listo para ser sometido a concejo Municipal para su aprobación.

Octubre 2009

Se entregó el documento final del manual descriptor de puestos se lleva acuerdo Municipal de aprobación de organigrama y del manual, también se inició con el proceso de elaboración del Reglamento Interno de Trabajo, se deja tarea de revisar documento para próxima visita tener avance.

Se revisó el sistema porque estaba creando contribuyentes con doble cuenta corriente, se corrigió y se deja funcionando correctamente. Se explicó cómo se realiza el procedimiento para la actualización de datos de las empresas, se debe de digitar información del sistema de empresas para avanzar con la actualización.

Noviembre 2009

A la capacitación asistieron Municipios del Departamento de la Paz, fui convocada por COMURES para apoyo por ser asesora para este Departamento, el tema fue sobre Ley General Tributaria Municipal, Ley de Impuestos.

Se conversó con el responsable de la UACI para explicarle como deberá de elaborar la carpeta técnica sobre los gastos que realicen por la emergencia de la tormenta tropical IDA, se deja además copia de decreto legislativo donde permiten utilizar el FODES para dichos gastos.

Se revisó además hasta donde se ha trabajado el RIT y lleva un avance del 60%

Se obtuvo la información de toda la cooperación internacional recibida en el período de 2004 a 2007, se revisaron los expedientes de los proyectos en UACI.

Se obtuvo la información de los daños ocasionados en este Municipio por la tormenta IDA.

Nos reunimos con el propósito de aclarar cómo se debe de hacer obligatorio la solicitud de la solvencia Municipal en la OPLAGEST por cada trámite que soliciten con referencia a permisos de construcción, lotificaciones y otros.

Diciembre 2009

Se continúa con el proceso de elaboración del RIT para la aplicación de normas internas, tomando en cuenta la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y el Código de Trabajo.

Se tenía prevista una reunión de coordinación de trabajo para elaboración del Manual de Desempeño y Evaluación, pero el Lic. Pedro Acosta no se presentó y con él se tenía que elaborar plan de trabajo, se deja para próxima visita.

Año 2010

Enero 2010

Se coordina capacitación con el Ing. Tito Aparicio concejal encargado de la organización de eventos en la Municipalidad, argumentando que no es posible se realice para la próxima semana ya que ellos tienen la realización de la consulta Popular que se realizará el 24 de este mes y se encuentran muy ocupados, brindo la fecha de 18 y 19 de Febrero contando con 25 personas incluyendo los asesores de la región de ISDEM.

Se revisó nuevamente el documento para corregir observaciones realizadas por la comisión y se deja para ser impreso y aprobado por el Concejo Municipal.

Febrero 2010

Se coordinó la capacitación del Ciclo de proyectos que se dará la próxima semana en esta Municipalidad, se entrega carta didáctica para conocimiento del Concejo Municipal.

Se inició el trabajo con el Concejal asignado para esta tarea, explicando el proceso de seguimiento para la elaboración de este documento, se deja tarea para avanzar sobre el tema y se continuará en próxima visita.

Se trabajó con el encargado de catastro en explicarle el formato de ley de impuestos que les ha presentado la comisión Municipal de la Asamblea Legislativa, la cual se revisó con los conceptos y algunos artículos que dan lugar a la no aplicación de esta, también la tabla de propuestas de cobro de impuestos.

Nos reunimos para agendar los temas en que necesita apoyo esta comisión, y como urgente necesitan jurídico para que les ayude en aspectos del contrato del mercado que aún no se ha abierto por tener problemas legales.

También se continuó con la revisión del anteproyecto de ley de impuestos, la cual no favorece al Municipio porque este ya tiene una ley de impuestos y esta viene a desmejorar los ingresos del Municipio.

Marzo 2010

Nos reunimos para conformar la comisión que le dará seguimiento a la etapa II del Ciclo de Proyecto, quedando conformada con tres concejales, tesorero, UACI, Contador, Proyecto y Contabilidad, la reunión para elabora el plan de trabajo se tendrá el próximo viernes

Nos reunimos para elaborar el plan de trabajo a seguir para continuar con el proceso de implementación del ciclo de proyectos en la Municipalidad.

Se instaló y se capacitó en el uso de la hoja electrónica para elaboración de los informes FODES que están pendientes desde el Trimestre 03/2006 a la fecha.

Nos reunimos para continuar con la preparación del documento de evaluación del desempeño, logrando establecer por lo menos la forma de evaluar a los jefes.

Se deja formato de diagnóstico para el levantamiento de la información de expedientes los proyectos.

Abril 2010

Se avanzó en el documento de evaluación del desempeño logrando llegar hasta la forma de evaluar a los empleados Municipales.

Se apoyó en elaborar una prueba objetiva para aspirantes al cargo de Jefe del Registro del Estado Familiar, dentro de los cuales se examinaron cinco personas cumpliendo con todas las pruebas, se dejan los exámenes para que las evalúe el concejo Municipal y tome la decisión de la contratación, Se conversó con dos concejales para informarles de los que observe en el proceso y se les entregó las pruebas a ellos para que estas sean discutidas en el concejo.

Se explicó el proceso para levantar el diagnóstico de los expedientes de los proyectos realizados en el 2009 y lo que va del año 2010, se revisó un expediente que está listo para liquidar, Se les explicó que tienen que solicitar todo por escrito. Se solicitará reunión con la comisión para dar seguimiento al diagnóstico de los expedientes que ya se tengan en ese momento.

Nos reunimos con el fin de informarle sobre el avance que se está teniendo con respecto al ciclo de proyecto, del cual se le informó que ya están actualizados 3 expedientes completos pero que faltan otros más que además se necesita que el anterior Jefe UACI tenga que asignarlo por la tarde en el Departamento de proyectos para que termine de elaborar en la fecha que él tenía la jefatura, ya lo autorizó e iniciará el día 29/04/2011, también se le explicó que se deben de firmar todos los documentos pendientes a la fecha en cada expediente.

Se avanzó con la elaboración del documento llegando este día hasta crear cuadros de puntajes de evaluación.

Mayo 2010

Se revisó el avance que tienen con respecto a la actualización de los documentos de los diferentes expedientes que existen de proyectos, me entregaron el diagnóstico de cada uno de estos proyectos donde especifican los datos que faltan y se estableció el seguimiento que hay que dar para completar todos estos documentos, Se conversó con el Gerente General explicándole el proceso que se está siguiendo de Proyectos y el apoyo que se necesita para actualizar conjuntamente con las áreas involucradas

Se está avanzando con la información, ya se tiene en un 90% el expediente del Proyecto Consulta Popular, solamente falta completar algunos formularios de órdenes de compra y anexar fotocopias de los gastos que faltan en el expediente.

Se conversó con el Gerente General explicándole hasta donde se encuentra el documento Reglamento Interno de Trabajo que está listo, solamente falta la aprobación del Concejo Municipal y el estado actual del Manual de Desempeño y su avance.

Se está avanzado con la información de otros dos proyectos que ya casi están por completarse también, solamente falta la conciliación bancaria para tenerlos listos.

Se inició con el diseño de los formatos a utilizar en la evaluación del desempeño, se continuará en próxima visita.

Se elaboró programación de socialización del MOF y DP entre los diferentes Departamentos de la Municipalidad, con el fin de que conozcan cada uno de ellos sus funciones y responsabilidades.

Me reuní con los del Departamento de proyectos para conocer el avance que llevan respecto al ordenamiento de los expedientes de los proyectos ya ejecutados y en ejecución, para lo cual ellos tenían dudas de cómo resolver aquellos casos donde falta una liquidación bancaria, órdenes de compra, entre otros porque ellos tienen los gastos pero obtuvieron esa información por parte del anterior contador, se le mencionó al Gerente General para que les apoye.

Se continuó creando los formatos a utilizar dentro del proceso de evaluación del desempeño.

Nos reunimos con la comisión de Proyectos y los encargados de la cobertura de la emergencia por la tormenta Agatha para conocer los daños ocasionados y evaluar qué tipo de proyectos necesitan, para elaborar las carpetas y las reformas presupuestarias para la utilización de los fondos, se obtuvieron los censos de los daños y se dejaron modelos de carpetas técnicas de los gastos que pueden realizar por la emergencia.

Se continuó con los formatos del documento se anexan los trabajados.

Junio 2010

Se terminó la elaboración del manual y se revisó con el Gerente General, donde se corrigieron algunas observaciones hechas por él, se convocará la comisión del concejo para revisarlos nuevamente con ellos para posterior a eso lo sometan al aprobación por parte del Concejo en pleno

Se revisaron los expedientes que tienen listos ya para ser liquidados de los proyectos ejecutados, además de los proyectos que recientemente se han ejecutado, se encuentran ya listos y las persona encargadas en proyectos ya están capacitados para darle seguimiento ellos solos a los procesos de cada expediente, por lo que hasta aquí se acompaña en este proceso, se da por terminada esta semana.

Se inició con la obtención de la información del tercer informe FODES 2006 pero no se logró concluir este informe, el contador queda trabajando en ello.

Se realizaron los cambios en el documento debido a que el Concejo Municipal le dio otra revisada con el Jurídico por algunas normas que han implementado, lo que provocó que se realicen cambios en el reglamento interno que estaba aprobado y que se trabajó conjuntamente con la comisión del Concejo Municipal.

Julio 2010

Nos reunimos para crear estrategia de cobro de las maquinitas de videojuegos que se encuentran en el Municipio y que no se les está cobrando, así mismo de otras empresas que están funcionando y que no quieren cancelar los respectivos impuestos, se organizó el levantamiento de la información de las maquinitas de videojuego y se planteó la calificación de oficio de acuerdo a los establecido en la LGTM

Nos reunimos con la comisión para explicar el proceso que se debe de realizar para la evaluación del desempeño y cómo será la forma de los aumentos salariales a partir de los establecido en la LCAM, se programa otra reunión para continuar con la explicación de los procesos establecidos en la ley y en qué momentos tiene participación la comisión.

Se inició el trabajo con el Gerente General sobre este documento ya que es uno de los contemplados dentro de la Carrera Administrativa Municipal y las normas técnicas de control interno específicas de este Municipio.

Nos reunimos para continuar con la capacitación de las competencias de la Comisión de la Carrera, hasta donde ellos tienen que llegar y para que se ha formado, participando entre ellos el Síndico Municipal y el Primer Regidor.

Se continuó el trabajo con el Gerente General sobre este documento ya que es uno de los contemplados dentro de la carrera administrativa Municipal y las normas técnicas de control interno específicas de este Municipio.

Agosto 2010

Nos reunimos para aclarar algunos ítems del manual ya que daban lugar a duda en cuanto la forma de evaluar a los empleados que están dentro de la Carrera Administrativa, estuvieron presentes el Gerente General, Síndico Municipal, y miembros de la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.

Nos reunimos para acordar el trabajo de la ley de impuestos con aquellos Municipios que aún no tienen aprobada dicha ley, además nos apoyaran aquellos Municipios que ya tuvieron la experiencia de la aprobación de ley para explicarnos como la elaboraron ellos y que fallas han tenido para solventarlas, se calendarizaron nuevas reuniones para este tema.

Se está trabajando en este manual conjuntamente con el Gerente y la Encargada de recursos humanos, este documento es parte de los instrumentos de la Carrera Administrativa Municipal, se lleva un avance del 60%

Septiembre 2010

Se continuó trabajando el documento, no estuvo presente el Sr. Gerente General debido a que tenía reunión con las diferentes Jefaturas de la Municipalidad, el documento se encuentra en 70% de avance. Se va discutiendo de una vez con la encargada de recursos humanos, posteriormente se presentará en comisión de concejo.

Se continuó trabajando el documento, conjuntamente con el Sr. Gerente General y el jefe de Recursos Humanos, el documento se encuentra en un 80% de avance. Se dejó archivo para que sea revisado y observado.

Se continuó trabajando el documento, no estuvo presente el Sr. Gerente General debido a que tenía reunión con las diferentes Jefaturas de la Municipalidad, el documento se encuentra en un 90% de avance. Se dejó archivo para que sea revisado y observado.

Se revisó conjuntamente con el Gerente General para hacer cambios de acuerdo a observaciones realizadas por él, para que este documento sea discutido posteriormente en reunión de Jefaturas Administrativas.

Octubre 2010

Se revisó la ordenanza de tasas con respecto al cobro de las maquinitas de juegos, y la forma en que deben de calificarse, esto en coordinación con el Sr. Síndico Municipal, Jefe de URCT y Gerente General. Se establecieron los parámetros para su calificación y la forma de elaborar el permiso de funcionamiento de manera que la Municipalidad no sea perjudicada legalmente.

Se continuó con la elaboración de este documento como parte de la Carrera Administrativa Municipal, se discutió avances que se tienen ya con el Gerente General, y algunas observaciones por parte de la Jefe de Recursos Humanos, no se ha terminado aún faltan los formatos para la aplicación.

Se está discutiendo el documento con todas las jefaturas de la Municipalidad, estando involucrados también algunos miembros del concejo Municipal, se ha explicado la metodología utilizada, como se va a aplicar y también la base legal, esto como parte de la implementación de la Carrera Administrativa Municipal en esta Municipalidad.

Se continuó con la discusión del documento con todas las jefaturas de la Municipalidad, donde participaron algunos miembros del concejo Municipal, se aclararon dudas con referencia a la aplicación del manual y queda listo para que sea aprobado, se calendarizará fecha de capacitación en cuanto a la aplicación de este documento, una vez esté aprobado.

Noviembre 2010

Se apoyó al contador y Gerente General en la elaboración del plan donde se contempla los ingresos que se obtendrán de los proyectos a ejecutarse con dicho préstamo. Se conversó telefónicamente con el Lic. Daniel Calderón para conocer si existía alguna observación al plan, ya que este se le envió por correo para avanzar con los trámites, mencionando que

solamente se detallaran los ingresos que se obtendrán de este proyecto, a lo cual ya se revisó y se corrigió de acuerdo a la observación se deja listo para que sea entregado en el ISDEM

Año 2011

Enero 2011

Nos reunimos para discutir procesos del PFGL, de acuerdo a visita realizada por el asesor del FISDL, del cual han elegido 4 proyectos solamente dos de ellos tienen como comprobar que existió una consulta, pero han quedado pendientes con presentar los listados de participantes de los otros 2 proyectos, el asesor del FISDL realizará otra visita para completar el formulario, se estará pendiente de la visita para obtener la resolución del asesor FISDL.

Febrero 2011

Me reuní con el Gerente para revisar proceso de participación ciudadana en los proyectos que aparecen en el anexo 8 que ha pasado FISDL.

Me reuní con el concejo Municipal para explicarles el procedimiento a seguir para realizar la consulta ciudadana sobre los proyectos priorizados, acordando que el asesor del FISDL volverá a pasar el anexo 8 para esperar aprobación de proceso de participación ciudadana comprobando con listado y acuerdo Municipal.

Nos reunimos para revisar la documentación que se entregará como evidencia de que existió participación ciudadana en los proyectos que la Municipalidad ha presentado en el marco del PFGL, el asesor FISDL informará posteriormente lo que el jefe de Zona le exprese con respecto a la documentación entregada.

Nos reunimos nuevamente para revisar la documentación que se entregó como evidencia de que existió participación ciudadana en los proyectos que la Municipalidad ha presentado en el marco del PFGL. Debido a que se tenía un inconsistencia en listados presentados, se resolvió adecuadamente, el asesor FISDL informará posteriormente lo que el Jefe de Zona le expresó con respecto a la documentación entregada.

Marzo 2011

Se revisó el manual juntamente con el Gerente General por algunas observaciones realizadas, se agregaron las que cumplen con lo administrativo, se corrige con el resto de las observaciones y queda listo para que sea revisado por el concejo y aprobado.

Se revisó la ordenanza de dispensa de intereses y multas la cual contempla la dispensa de las tasas e impuestos, siendo que no puede ser así ya que la Municipalidad cuenta con una ley de impuestos Municipales y para dispensar dichos intereses de impuesto tienen que solicitarlo a la Asamblea Legislativa, solo pueden dispensar de las tasas por acuerdo de concejo Municipal, además los planes de pagos que se realicen a los contribuyentes estado vigente la ordenanza solo pueden pactarse en la vigencia de la ordenanza no más tiempo, la tabla que establecen en la ordenanza no puede ser aplicable ya que contempla más tiempo que la ordenanza transitoria, deben de revisar bien este proceso para que a futuro no tengan problemas con la Corte de Cuentas.

Nos reunimos con el equipo que han designado para programar el sistema de cobro, donde se le explicó que parámetros legales deben de tomarse en cuenta para el cobro tomando en consideración el Art. 47 y 64, 65, 68 LGTM

Nos reunimos para darle continuidad a los documentos que ya se elaboraron como los MOF, DP EVALUACION DEL DESEMPEÑO, el organigrama necesitan se los actualice debido a cambios de unidades y creación de otras, al igual que el DP hay que actualizarlo de acuerdo a las nuevas funciones, me entregaron acuerdo de aprobación del manual de evaluación. Se conversó respecto a los CCC de los Proyectos los cuales han sido conformando con las ADESCOS existentes en las comunidades se le indicó a la encargada de participación ciudadana que se necesitan las actas donde se nombran a las ADESCOS como representantes de los CCC.

La reunión se dio para discutir la ordenanza debido a que el consultor que pago GTZ para elaborar dicho documento dejo contemplado el cobro de los permisos de construcción de muros, tapiales, pozos, rompimiento de calles, etc. Del cual al aparecer en la ordenanza ya no se podrían cobrar y por lo tanto los alcaldes decidieron realizar la reunión para acordar se modifique en la parte de misceláneas, estuvieron miembros presentes del MOP, VMVDU, OPLAGES, ISDEM.

Nos reunimos para discutir algunas observaciones que tenía la Jefe de Recursos Humanos, se le aclararon las dudas y se le explicó que debe anexar la solicitud de empleo que tienen y otros anexos que crea convenientes que estén en el documento, también nos comunicó que ya había realizado según el documento proceso de concurso abierto y que le había funcionado bien, por lo que le parecía los procedimientos que ahí estaban plasmados ya que están muy claro. El Gerente General paras a aprobación a Concejo Municipal dicho manual para que se aplicado en futuros proceso.

Abril 2011

Nos reunimos para tatar los casos en concreto de la mora que tienen con las empresas y cuáles de ellas necesitan cancelar con el proceso de compensación, para lo cual se le explica que si es posible pero debe de existir deuda entre ambas partes para que se aplique lo establecido en el Art. 39 de la LGTM, para lo cual existe. El procedimiento a seguir es el siguiente:

PROCEDIMIENTO DE LA COMPENSACION (LGTM): Art. 41.- La compensación se efectuará de la manera siguiente: el saldo de tributos pagados en exceso lo aplicará la administración tributaria Municipal a la deuda tributaria del contribuyente, comenzando por los cargos más antiguos. Los actos en que conste la compensación, serán notificados al contribuyente. En todo caso de compensación la Municipalidad respectiva deberá emitir el o los documentos de legítimo abono. Además de este procedimiento tienen que elaborar un documento donde hacen constar la deuda de contribuyente, este puede ser un convenio donde establecen la pare de la compensación.

Nos reunimos para explicarle el proceso de control que se debe de llevar con dicho fondo se trabajó en los formatos de control y se inicia la elaboración del manual de control de fondo circulante para la caja chica.

Mayo 2011

Nos reunimos para discutir algunas políticas que se pueden contemplar en el manual de cobro y recuperación de mora, basándonos en la Ley General Tributario Municipal, se lograron trabajar 12 políticas, se someterán a concejo para que sean discutidas y aprobadas.

Nos reunimos para aclarar proceso de conformación de los CCC que solicita el PFGL, ya que tienen los comités conformados pero no han asignado los roles de las personas que han sido electas para estos comités, se solicitó acuerdo Municipal en el cual nombran al equipo Municipal que será capacitado por ISDEM.

Se continuó con las políticas de cobros que se implementarán cuando este documento esté aprobado, se adicionaron las observaciones del Jefe de Unidad de Registro y Control Tributario y Gerente General, se deja listo para lo vuelvan a revisar con la comisión y si no existiera observaciones pueden solicitar aprobación en conejo Municipal.

Junio 2011

Se corrigió el documento con las observaciones por parte del concejo Municipal y la unidad de registro y control tributario, se deja listo para ser aprobado, documento terminado.

Agosto 2011

La reunión se dio y por el momento no existe ningún avance ya que los promotores los tienen trabando en el proyecto de traslado de las vendedoras al nuevo mercado y la realización de promoción para que compren en este. Se entregó la información y se le explicó cuál será el procedimiento para esto.

Septiembre de 2011

Nos reunimos para revisar los procesos que se están aplicando en la selección del personal que se está realizando en la Municipalidad al mismo tiempo para conocer como están conformados los expedientes de cada empleado para ir preparándolos para el envío de la información al RNCAM, en próxima visita se traerá un ejemplo de expediente para que conforme a este se vayan armando.

Se levantó la información básica del subcomponente 2.5 Gestión de riesgos PFGL, obteniéndola por parte del Gerente General, Miembro de Protección Civil, Encargada de Gestión de Riesgo. Adjunto Hoja de Control.

Se apoyó a la encargada de Gestión de Riesgo y la delegada de Protección Civil en seleccionar la información que se escanearía para entregarla con la carta compromiso sobre Gestión de Riesgos.

Se le explicó a la Jefe de Recursos Humanos cómo se debe conformar el expediente de los empleados que realizan carrera administrativa Municipal, explicándolo con un ejemplo que fue proporcionado por RNCAM.

La reunión se dio para explicarles cómo se construye un expediente de empleado Municipal que hace carrera Municipal, esto se hizo en base a un ejemplo dado por RNCAM que se encuentra en el ISDEM, se logró concluir un expediente y la Jefe de Recursos Humanos queda comprometida a continuar con los demás expedientes.

Octubre 2011

Se revisó el avance de cómo se están formando los expedientes del personal que está dentro de la Carrera Administrativa, del cual existen algunos vacíos y se solicita al Gerente ayude a solventarlos además se le solicitó que obtenga acuerdo donde nombra al certificador o Registrador del LCAM.

Se apoyó a la comisión Municipal de Protección Civil en las actividades como:

- 1- Control de despacho de víveres.
- 2- Control de Entradas de donaciones de instituciones y personas naturales para los albergues.
- 3- Elaboración y Clasificación del fólder de control interno.
- 4- Forro de Fólder, con plástico
- 5- Actualización de cuadro de afectado en coordinación con la representante de ISSS.
- 6- Control de salida de Donaciones a personas fuera de los albergues
- 7- Empaque de víveres para damnificados. Se anexan copias de entrada y salidas de los días correspondientes.

Nos reunimos para programar capacitación de acuerdo al proyecto presentado al FISDL del parque Municipal, aclarando dudas respecto al proceso a seguir para conformar los CCCV se programó capacitarlos el 18 de Nov.

Noviembre 2011

Nos reunimos para conocer el avance que tiene el ETM con respecto a las capacitaciones que se han brindado a las CCC lo cual informan que solamente están conformados pero que ellos con ETM necesitan se les refuerce dándoles capacitaciones para este proceso, sé que con el compromiso de establecer fecha de capacitación a ETM.

Se le dio seguimiento a este proceso con la Jefe de Recursos Humanos donde se revisó otro expediente que se tenía formado se le dejan las observaciones y se le explica lo que se debe de obtener para completarlo.

Año 2012

Enero 2012

Nos reunimos para revisar los avances de los expedientes que ya se encuentran listos, de los cuales algunas todavía les falta los acuerdos de nombramiento dentro del área donde se encuentran, también falta se les coloque la evaluación que han realizado en noviembre y diciembre, por lo que aún no están listos para ser enviados al Registro Nacional de Carrera, solicitan si pueden venir del RNCAM a apoyarles con alguna capacitación para que les quede más claro al concejo, alcalde y personal administrativo el procedimiento de la carrera administrativa, se habló con Fernando quien es asesor de la unidad RNCAM y dijo que no hay ningún problema que se puede programar, solo faltaría el día y quienes participarán.

Se inició el trabajo de los perfiles de compra de maquinaria pero no se lograron terminar los integrarán la próxima visita.

Se revisó el perfil juntamente con el Gerente General, Encargada de Riesgo, en la revisión aparece información que aún no ha sido recabada por parte de la encargada de resto, ya que ella argumenta que no ha tenido tiempo pero que lo tendrá listo para próxima visita, se trabajaron los objetivos y metas con el Gerente General para no continuar esperando que la unidad de riesgo lo termina, pero aun así queda pendiente de entregar porque falta información que UACIO tiene que completar ya que este Municipio invertirá en maquinaria porque ya cuenta con plan, capacitaciones, mapas, equipo de monitoreo, entonces tienen que cotizar para tener un aproximado de que cuenta la maquinaria la entregaran en próxima visita.

Febrero 2012

Se revisó el proceso que se tiene con respecto a los proyectos que se encuentran en el FISDL en relación al PFGL, para lo cual el encargado de proyecto menciona que hay dificultades con algunos alcances de material con respecto al proyecto de remodelación del parque José Simeón Cañas, se conversó con el Ing. Alvarado del FISDL para conocer como cuando más o menos saldrá dicho proyecto para poder programar la activación del CCC, menciona que todavía se tienen que superar algunas observaciones pero que espera que para marzo esté listo.

Se coordinó con Gerente General y Jefe de Recursos Humanos en que temas necesitan la capacitación, además que primero se capacitaría a las jefaturas, pero también al sindicato, sobre procesos de ingreso a la Carrera Administrativa Municipal, se deja fecha para segunda semana de marzo.

Revisión de MOF el cual se actualizará primero porque ya existen unidades que no están contempladas en dicho documento y por el momento la corte de Cuentas está exigiendo se actualice, además se cambiará organigrama, se avanzó en obtener la información de las nuevas unidades para ir trabajando los perfiles de puesto, se trabajó con Gerente General.

Se reinstalaron los archivos de los informes FODES debido a que el equipo de formateado y no se encontraron los archivos, se dejó listo los archivos de los trimestres de los años 2009, 2010, 2011 y 2012. Esto con el fin de que el contador actualice los informes ya que se deben desde ese año, el contador no se encontraba pero se habló por teléfono con él y me asignó a la auxiliar para que le explique cómo se dejaban los archivos en la computadora.

Marzo 2012

Se reinstaló la hoja y se actualizan los formatos del FODES con los vínculos de las fórmulas de cada trimestre, se dejó listo desde el año 2009 hasta la fecha, se explica nuevamente a la auxiliar de contabilidad su uso, comprometiéndose a entregar por lo menos el año 2009 en la próxima visita.

Se presentó la forma de cómo se puede reorientar los fondos del componente de Gestión de Riesgo, ya que ellos tenían programada compra de maquinaria, se explicó que pueden invertir en proyectos de infraestructura que fue dañada durante la tormenta E-12 pero manifestaron que mejor continuaran con los procesos que ya se tienen de compra de maquinaria.

No se lograron obtener todos los documentos pero se le solicitaron al jefe de la unidad de Organizadores Comunales para que los recopile y en próxima visita sean entregados. Se programa para viernes 23 del presente mes para un taller de procedimientos PFGL componente 1.

El gerente General solicitó se le apoye en obtener copia de los acuerdos de los diferentes manuales que se han trabajado debido a que la corte de cuentas se los está solicitando.

Se trabajó el documento hasta que se finalizó y me fue entregado por el Gerente General para que este se entregue en la UEP/ISDEM esperando respuesta para poder utilizar los fondos que ya están en la cuenta.

Se lleva acuerdo Municipal modificado sobre descuento a aplicar para la asociación Anastasio Aquino ya que este había sido mal elaborado, se entregará para tesorería ISDEM para que apliquen descuentos en FODES.

Mayo 2012

Se revisaron los avances que llevan con respecto a la activación del CCC del proyecto Rehabilitación Parque José Simeón Cañas en el cual se está preparando para el día de mañana la socialización de la carpeta de este proyecto se conversó con la coordinadora del ETM para conocer cuál es la información que se tiene lista y verificar que no les falta ningún documento, también se conversó con la encargada de logística verificando también que cuenten con las listas de asistencia y con el documento de carpeta, además comenta la encargada de logística que se firmará en ese mismo momento el contrato de adjudicación de la obra. Se conversó con el Gerente General al respecto que como se hará un solo acto donde se realice la toma de posesión del señor alcalde y también la socialización de la carpeta que no olviden presentar nuevamente al CCC a la comunidad y que informen cómo se está llevando a cabo el proceso de adjudicación en la cual están presente los miembros del CCC para dar seguimiento a este proceso.

Se revisaron las hojas electrónicas y presentaban problemas en algunas fórmulas y por tal razón el contador no había continuado con la elaboración de los informes se dejó resuelto el problema y la próxima semana entregará los informes.

Nos reunimos para revisar propuesta de nueva estructura organizativa para posteriormente se realicen los cambios en el manual de organización y funciones con las actividades actualizadas y aprobadas por el concejo Municipal.

Se capacitó al contador en el uso de la herramienta ya que este Municipio tiene desde 3er. Trimestre 2007 hasta la fecha que no entrega los informes, a la vez se aprovechó capacitarlo ya que él es el contador también de Olocuilta quien había estado solicitando se le capacitará en esto también.

Se avanzó en la elaboración del informe pero se tienen que reconstruir con datos del período del anterior alcalde puesto que no había entregado los informes y la información no está bien archivada, pero se avanzó en un 80% en próxima visita se terminarán para presentarlo en oficio regional.

Junio 2012

Se trabajó conjuntamente con el Gerente General en la revisión de la nueva estructura organizativa aprobada recientemente por el concejo Municipal, se crearon las actividades de dos unidades las cuales son Gerencia Financiera y la del asesor al despacho Municipal, se continúa con el proceso de creación de las actividades de las 5 unidades restantes que han sufrido cambios.

Reunión con Lic. Nelson Estrada para mejorar el perfil del proyecto del 2.5 para ser entregado al Sr. Alcalde. Se deja copia al Sr. Gerente General

Elaboración de términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría para el Plan Municipal de Gestión de Riesgos. Se revisó perfil de proyecto 2.5 de Gestión de Riesgos. Se entregó el listado de consultores.

No se logró concluir ningún informe por problemas de documentación se logró avanzar con los demás informes pero faltan los del 2008, solo se tiene los del 2009.

Julio 2012

Reunión con ETM para conocer avances con el proyecto Remodelación del Parque José Simeón Cañas

Elaboración Términos de Referencia para la contratación de los servicios de firma consultora para la formulación del plan Municipal de Gestión de Riesgo de Desastres.

Agosto 2012

Revisión de los términos de referencia para la contratación de los servicios de Firma consultora para la formulación del Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres.

Elaboración de los términos de referencia para la contratación de los servicios de Consultor Individual para la formulación del plan Municipal de Gestión de Riesgos de Desastres.

Revisé la documentación que tienen con respecto a este proyecto para verificar que se esté documentando todo el proceso, la inauguración del proyecto está lista para el día 15 de Septiembre, no han existido mayores problemas.

Septiembre 2012

Se capacitó a nueva auxiliar de contabilidad que han asignado para realizar esta actividad explicándole todo el proceso para la elaboración de los informes en el cual se debe desde 2009, se obtiene los insumos y se le explican cómo se utilizan para que avance en la elaboración de estos informes.

Se termina el trimestre 3° de 2007 de la ejecución del FODES, se avanza en el 4° trimestre 2007, queda pendiente revisar algunos proyectos con sus saldos.

Octubre 2012

Informes de los trimestres 1, 2 y 3 terminados y listos para obtener firmas del Alcalde Municipal, se llevaran en próxima visita ya firmado por el Alcalde Municipal.

Apoyo elaboración informes FODES Año 2008. Reunión con encargad de sistematización del componente 1 PFGL.

Noviembre 2012

Se apoya a la auxiliar de contabilidad para lograr obtener los 4 trimestres del año 2009 sobre la ejecución del FODES, se envían a firma y se llevan para la oficina regional para su respectiva digitación. Elaboración de términos de referencia para la contratación de la consultoría para la formulación del plan Municipal de Gestión de Riesgo de Desastres.

Revisión de expediente de proyecto visado. Seguimiento a la elaboración de informes FODES.

Diciembre 2012

Revisión de expediente del, proyecto Plaza Cívica José Simeón Cañas.

Se logró avanzar con los informes FODES del trimestre 3° el año 2010, pero no se logró obtener por la firma del Señor Alcalde que no se encontraba en esos momentos.

Seguimiento a elaboración de informes FODES 2010

Año 2013

Enero 2013

Consulta sobre el plan de Reasentamiento Involuntario que ha solicitado el BM para finales de Febrero, Consulta para la utilización de la nueva especie para un nuevo sistema creado para el cementerio.

Febrero 2013

Construcción Misión del Plan Estratégico Participativo. Se formularon dos propuestas.

Se revisaron los informes del segundo trimestre pero se encuentran algunas inconsistencias.

Marzo 2013

Se determinó por parte de ETM que a esta fecha se han inaugurado 3 proyectos, de un total de 9. También mencionaron que cuatro proyectos están en proceso de licitación para contratar empresa ejecutora. Procesos que se han llevado a cabo: Actas de apertura de oferta y lista de participantes; Lista de asistencia capacitación a comités; Lista de asistencia de socialización de carpeta técnica; Acuerdos de reconocimientos de 6 comités de contralor.

Se corrige problema encontrado en el 2° trimestre 2010, falta que el contador emita los informes para los otros dos trimestres en cuanto a la ejecución de los egresos del 75% entregaran informe firmados en la próxima visita.

Retroalimentación, Construcción de soluciones problema en base a los problemas surgidos en cada ámbito.

Se revisaron los informes para verificar que no existan inconsistencias porque se han tenido que elaborar de nuevo debido a que uno habían contemplado algunos gastos que al parecer no los habían reportado y no aparecían los comprobantes y se detecta cuando se revisa las conciliaciones bancarias que no concuerda con los saldos del banco colocados en los informes FODES. De dejan para que obtengan firmas del Alcalde Municipal.

No se ha logrado avanzar debido a que han tenido que trabajar en las planillas de los empleados, pero queda el compromiso por parte del Contador de entregarlos en la primera semana de abril.

Abril 2013

Acompañamiento talleres preparados por FUNDE, en el marco de la elaboración del PEP del PFGL, en la fase III Planes Estratégicos.

Mayo 2013

Se realizó apoyo en la elaboración de informes FODES 1 y 2 trimestre de 2010

Junio 2013

Asistencia para recibir cada uno de los productos del servicio de consultoría para la elaboración del plan Municipal de gestión de riesgo de desastres (PMGRD).

Julio 2013

Se elaboró el perfil del proyecto, para la adquisición de una retroexcavadora. Con fondos del componente 2.5 de Gestión del Riesgo de Desastres.

Septiembre 2013

Asistencia técnica para la elaboración de propuesta de ordenanza para cobro de contribución especial.

Octubre 2013

Asistencia en elaboración informes FODES 1° y 2° Trimestre 2013

Asistencia para la elaboración del manual de procesos para la administración del mercado, y revisión de informes FODES 1° y 2° trimestre 2013

Noviembre 2013

Capacitación sobre la Guía Socio Ambiental en la ejecución de los 3 proyectos, entregando una copia de la guía impresa con los anexos correspondientes a cada CCC.

Diciembre 2013

Asistencia para el proceso de adquisición de la retroexcavadora, contenido en el perfil de proyectos.

Año 2014

Enero 2014

Asistencia Técnica a equipo Técnico Municipal en evento de asamblea comunitaria para el evento de conformación del Comité de Contraloría Ciudadana.

Febrero 2014

Apoyo a elaboración de informe FODES 4° trimestre de 2014.

Mayo 2014

Se realizó inducción sobre el llenado de la encuesta de satisfacción al personal de la IPP (Instancia de Participación Permanente).

(Anexo # 9) Glosario

- **Alcaldía:** es la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un Municipio. Además es el ente administrativo de menor rango territorial y el más cercano al ciudadano que cumple con las funciones de sede principal de la institución.
- **Atención al usuario:** es aquella actividad que se relaciona con la organización y el usuario a fin que este quede satisfecho con dicha actividad.
- **Autodominio:** capacidad de control o dominio sobre uno mismo.
- **Cabildo:** el cabildo, ayuntamiento o consejo, era el representante legal de la ciudad, el órgano de la autonomía Municipal por medio del cual los vecinos velaban por los problemas administrativos, económicos y políticos del Municipio. Su estructura y composición fue semejante a la de los cabildos de España, pero sus atribuciones variaron y también su importancia política, debido a las condiciones especiales que tuvo la sociedad colonial. El nombre cabildo se utiliza para definir una asamblea abierta que por decreto debe realizar el gobierno Municipal.
- **Calidad:** es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie.
- **Capacitación:** conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización.
- **Clima organizacional:** el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

- **Conciencia de costos:** es el interés por el cuidado de los bienes y debido uso, control y protección de los recursos y equipos asignados.
- **Discreción:** reserva o cautela para guardar un secreto o para no contar lo que se sabe y no hay necesidad de que conozcan los demás.
- **Eficiencia:**
 - Según Idalberto Chiavenato, "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".
 - Para Koontz y Wehrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".
 - Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".
- **Estrategia:** Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.
- **Ética:** conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad.
- **Flexibilidad:** es tener una actitud positiva frente a los cambios y se adaptarse fácilmente.
- **Innovación:** es ser creativo y hacer aportes novedosos en su trabajo.
- **Liderazgo:** "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Según Idalberto Chiavenato.
- **Meta:** fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona.
- **Motivación:** acepta retos relacionados con su puesto de trabajo y responsabilidades. "El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. Según Chiavenato.
- **Municipio:** es la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual, como parte instrumental del Municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

- **Plan de capacitación:** se define como “La descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.
- **Políticas:** son reglas y guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción.
- **Productividad:** es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. Son usados para producir bienes y servicios en el mercado.
- **Programas:** especifican paso a paso la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos necesarios.
- **Responsabilidad:** es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Relaciones laborales:** se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea).
- **Servicio:** es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.
- **Trabajo en equipo:** es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.
- **Zacatecoluca:** es un vocablo de origen náhuatl que significa “Lugar de zacatales y tecolotes”, pues proviene de las raíces Zacat (zacate), y Tecolut (buhó) y Can (lugar).

