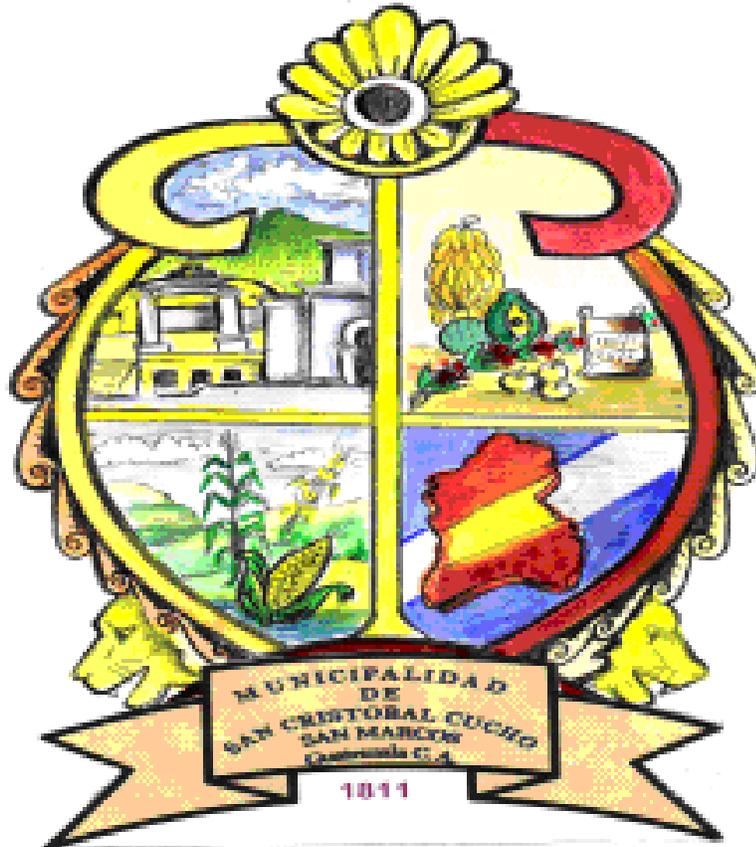




MUNICIPALIDAD DE SAN CRISTÓBAL CUCHO, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, GUATEMALA C.A.



MANUAL GENÉRICO DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL



PRESENTACIÓN

Para que la municipalidad de San Cristóbal Cucho, pueda atender sus competencias de manera sostenible, es importante que disponga de los instrumentos necesarios para hacer un manejo adecuado de sus recursos humanos, en el marco de una administración municipal profesional y eficaz, al servicio de la población.

El manual genérico como herramienta administrativa, está enmarcado dentro de las leyes que garantizan la autonomía municipal y el gobierno local, la descentralización y el desarrollo de la carrera administrativa.

Por lo cual se estructura en ocho capítulos, y estos en secciones los primeros cuatro capítulos introducen el tema y lo desarrollan, definiendo los valores, objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para elaborar y desarrollar el programa de capacitación y desarrollo de competencias de la Municipalidad, el capítulo cinco presenta una visión en forma gráfica de los procesos. El capítulo seis define el procedimiento de uso y actualización del manual, el capítulo siete se adjuntan los documentos fuente y formatos utilizados en los procesos, finalmente se incluyen las definiciones y conceptos de los términos utilizados,



MANUAL GENÉRICO DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

GENERALIDADES DEL MANUAL

1. Introducción

El presente Manual Genérico de capacitación tiene como objeto servir de guía y referencia válida para la municipalidad de San Cristóbal Cucho, en materia de buenas prácticas de Gestión del recurso humano. En su contenido la municipalidad podrá encontrar material de referencia para implementar y adecuar a las necesidades propias de este municipio y de sus estructuras organizacionales, un modelo de desarrollo de procesos de capacitación para desarrollar sus recursos humanos.

Esta herramienta administrativa busca fortalecer la institucionalidad de las Municipalidades y desarrollar la carrera administrativa municipal del empleado municipal. Con su implementación se estará dándole la prioridad y la importancia que el empleado municipal tiene en la prestación de los servicios municipales y su territorio.

El manual genérico, como herramienta administrativa, está enmarcado dentro de las leyes que garantizan la autonomía municipal y el gobierno local, o la descentralización, y el desarrollo de la carrera administrativa.

El trabajador municipal es parte fundamental del desarrollo institucional y el contar con procesos sistemáticos de capacitación que incrementen sus capacidades y competencias internas, es una de las principales estrategias de su desarrollo, y de esta manera coadyuvar a la formalización y constitución de la carrera administrativa municipal.

El presente Manual se estructura en ocho capítulos, y estos en secciones. Los primeros cuatro capítulos, introducen el tema y lo desarrollan, definiendo los valores, objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para elaborar y desarrollar el programa de capacitación y desarrollo de competencias de la Municipalidad. El capítulo cinco presenta una visión en forma gráfica de los procesos. El capítulo seis define el procedimiento de uso y actualización del manual. En el capítulo siete se adjuntan los documentos fuente y formatos utilizados en los procesos. Finalmente en el capítulo nueve se incluyen las definiciones y conceptos de los términos utilizados.



OBJETIVOS DEL MANUAL GENÉRICO.

1. Contar con un manual genérico que documente en forma integrada y consistente las políticas y los procesos sugeridos para desarrollar el programa de capacitación y Desarrollo de competencias en las Municipalidad de San Cristóbal Cucho.
2. Contar con un manual genérico que brinde a las corporaciones municipales un material de referencia de buenas prácticas de capacitación para los trabajadores municipales.
3. Contribuir a la consolidación de la carrera administrativa municipal e incrementar las capacidades y competencias internas por medio de las políticas y proceso de capacitación.

APLICACIONES Y ALCANCES DEL MANUAL GENÉRICO.

Las políticas y procedimientos sugeridos, contenidos en este manual son para uso exclusivo de la municipalidad. Su implementación, aplicación y seguimiento dentro de la municipalidad se hará contando con la aprobación del Concejo Municipal, o con la delegación de este hacia el Alcalde Municipal.

El manual por su característica de ser genérico, su contenido, que incluye las políticas, normas, procesos y actividades de capacitación requiere de una adecuación y adaptación a las propias características y perfil de las necesidades y capacidades de la corporación municipal. Estas tareas y trabajos pendientes, serán responsabilidad de La Municipalidad de San Cristóbal Cucho, la cual nombrará, asignará y delegará al responsable de la implementación adecuada del manual genérico. La meta será contar con un manual propio, y que responda a las reales necesidades del municipio.

MARCO LEGAL:

El manual genérico de capacitación, está bajo la cobertura y supeditado a lo que la ley establece. Por lo cual se encuentra en el Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Servicio Municipal, y los Reglamentos Internos de Trabajo Suscritos entre las municipalidades y los trabajadores municipales.

VALORES Y PRINCIPIOS SUGERIDOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:

VALORES INSTITUCIONALES.



SOLIDARIDAD CON TODOS LOS VECINOS: fomentar la solidaridad con los vecinos entre los vecinos que integran el municipio. Lograr la misma por medio de procesos consensuados de solidaridad y participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de todos los vecinos y miembros de las comunidades que integran el municipio.

VALORIZACIÓN DE LA VIDA Y DEL TRABAJADOR MUNICIPAL. Valorar la vida en todas sus manifestaciones, principalmente al ser humano, y propiciar el desarrollo integral del trabajador municipal.

HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA: Valorar la transparencia y la honestidad. Estos estarán presentes en todos sus actos, en la gestión y administración de los recursos, el patrimonio del municipio y en sus relaciones internas y con terceros.

CULTURA INSTITUCIONAL DE TRABAJO CON CALIDAD Y DE SERVICIO AL VECINO. Propiciar por medio de sus autoridades una cultura institucional con una mística de trabajo en la cual se realiza el mismo con calidad y privilegiando el servicio y atención al vecino.

RELACIONES QUE PROPICIEN EL BIEN COMÚN. Buscar el bien común en todas sus relaciones internas, externas, institucionales e interinstitucionales. Dentro de sus prioridades están las relaciones con la mancomunidad, COMUDE, COCODE e instituciones del estado, la sociedad civil.

INTEGRIDAD DEL MUNICIPIO Y LA AUTONOMÍA MUNICIPAL. Velar por el respaldo de la Constitución Política de la Republica de Guatemala, El Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de desarrollo, por la integridad del municipio, la conservación de su patrimonio, los recursos naturales y su medio ambiente.

PRINCIPIOS A OBSERVAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR MUNICIPAL.

La dirección y conducción del trabajador municipal dentro de la municipalidad requiere apegarse a una serie de principios que la experiencia y la teoría de la administración de recursos humanos y de la organización han comprobado que al observarlos y tomarlos como una referencia válida, hacen más eficiente y eficaz su gestión. Los principios a observar son los siguientes:

Principio de identificación con la cultura del municipalismo: se buscara desarrollar en el trabajador municipal una cultura afín con el municipalismo y los gobiernos locales, con énfasis en la autonomía y la descentralización municipal.



Principio del desarrollo organizacional de la municipalidad: Se aplicará la evaluación del desempeño, para sustentar las capacidades y merecimiento, tanto para confirmar, como para promover y ascender a los empleados municipales dentro de la carrera administrativa municipal.

Principio de la profesionalización del empleado municipal. Se promoverá la profesionalización de los servidores municipales por medio de la capacitación y desarrollo de sus competencias, la evaluación de su desempeño. Su promoción en base a méritos dentro de la carrera administrativa y la garantía de la regularidad de sus cargos.

Principio de la definición de objetivos y metas consensuadas para propiciar el rendimiento: Se buscará que los empleados municipales desarrollen en forma consensuada con las autoridades municipales, sus objetivos y metas de trabajo para cada ejercicio anual, propiciando el esfuerzo, la dedicación el profesionalismo, el servicio y la lealtad hacia la institución.

Principio de la Carrera Administrativa municipal del empleado municipal. Se promoverá la carrera administrativa municipal de los servidores municipales. Se buscará la consolidación y la mejora de los servicios municipales por medio de la evaluación del desempeño del trabajador municipal. Esta será la base para adjudicar los ascensos, promociones y el desarrollo profesional del trabajador municipal dentro de la institución.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

JUSTIFICACIÓN:

La Municipalidad aplicará modernas técnicas de administración de recursos humanos y dentro de éstas la capacitación y formación de los empleados municipales en las competencias requeridas por los puestos que ejercen dentro de la estructura organizacional de la institución. Se persigue con ello el desarrollo del empleado municipal. Su profesionalización y fortalecer la carrera administrativa dentro de la institución. Congruente con lo anterior se busca un aumento significativo de la productividad de los servicios prestados y una mejora apreciable en cuanto a la calidad y eficiencia con la que se desarrollan los mismos en beneficio de los vecinos.

OBJETIVOS:

El programa busca la optimización y el desarrollo de sus recursos humanos y tiene los siguientes objetivos:



- 1) Contribuir a mejorar las competencias requeridas para desarrollar con propiedad y eficiencia las responsabilidades y deberes que implican los puestos o cargos de la institución.
- 2) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo de competencias que requieren los trabajadores municipales.
- 3) Elevar las capacidades y competencias de los trabajadores municipales por medio de la capacitación y formación programada y contribuir a su carrera administrativa sobre la base de méritos.

EJES RECTORES:

El programa contará con cuatro ejes rectores, que le proporcionan una dirección, su estructura y sobre los cuales está sustentado su desarrollo por medio de procesos estructurados y programados. Estos son los siguientes:

1. Los planes, proyectos, programas y estrategias impulsadas por la Municipalidad.
2. Las descripciones de puestos y los perfiles de los cargos que integran la estructura organizacional de la institución.
3. La identificación de las competencias requeridas para desarrollar las responsabilidades y deberes de los puestos en forma eficiente y eficaz.
4. La detección de las necesidades de capacitación de los servidores municipales y la brecha con las competencias requeridas.

DIRECTRICES GENERALES DEL PROGRAMA.

Para integrar y elaborar el programa de capacitación y desarrollo de competencias de la institución se seguirán las directrices basadas en los ejes rectores:

1. Partir de conocer y analizar los planes estratégicos, planes operativos, programas y proyectos con que cuenta el municipio. De este conocimiento se determinará que competencias son requeridas por los empleados y funcionarios municipales para desarrollar eficiente y eficazmente los mismos.
2. Estudiar y analizar la estructura de organización de la institución, relacionándola con la estrategia de desarrollo municipal y de servicio que se impulsa a favor de los vecinos, e identificando si existen las capacidades organizacionales requeridas, y si éstas cuentan con los cuadros de personal necesarios.
3. Estudiar y analizar las descripciones de los puestos y sus correspondientes perfiles. El análisis de puestos y perfiles es importante para conocer las responsabilidades y atribuciones delegadas a los empleados y funcionarios municipales, así como de los requisitos de los puestos a ser llenados por



los servidores municipales que los ejercen. Estas últimas incluyen las competencias requeridas para el puesto y se utilizan para detectar necesidades de capacitación respecto a lo que les corresponde realizar.

4. Realizar un estudio de necesidades de capacitación y formación de los empleados municipales. Este se realizará partiendo de tres fuentes de información: a) necesidades detectadas por medio de una encuesta a los servidores municipales, b) del análisis de puestos e identificación de las competencias requeridas y c) resultados de las evaluaciones del desempeño y recomendaciones de mejora.
5. Determinar la brecha existente entre las competencias requeridas por los puestos y las actuales competencias y capacidades con que cuentan los empleados municipales que desempeñan dichos cargos.
6. Establecer una estrategia de formación y desarrollo de competencias por medio de la capacitación para beneficio de los empleados municipales. Esto se instrumentalizará por medio de la elaboración y posterior ejecución de un programa de capacitación y desarrollo de competencias para el personal.

LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA:

1. Se mantendrá y fomentará un programa permanente de capacitación para todos los trabajadores municipales, con temas de importancia estratégica para el municipio, relacionados con: la autonomía municipal, la descentralización municipal, el control territorial, el medio ambiente y los recursos naturales, el manejo sostenido de los recursos forestales y otros que surjan de acuerdo a las necesidades del país y de cada municipalidad. También los relacionados con el marco legal e institucional: los Consejos de Desarrollo, las mancomunidades, el código municipal, la Ley de Servicio Municipal, la Ley General de descentralización, la Ley de registro de información catastral y las transferencias del Gobierno Central (el situado constitucional, IVA PAZ, circulación de vehículos y petróleo).
2. Se fomentará la formación y capacitación de los funcionarios y los trabajadores municipales, para incrementar y fortalecer sus competencias en áreas y temas de importancia para la administración, las finanzas, la gestión, el control y la prestación eficiente y eficaz de los servicios municipales a los vecinos.
3. Se brindará a los trabajadores municipales capacitación y adiestramientos relacionados con sus funciones y responsabilidades delegadas, orientadas al desarrollo de las competencias requeridas para desempeñarlas con propiedad y eficiencia.
4. Se fomentará la realización de alianzas estratégicas y la búsqueda de apoyos técnicos y financieros con instituciones nacionales y la cooperación



- internacional, que cuenten con programas orientados al fortalecimiento institucional de las municipalidades y de sus cuadros de personal por medio de la capacitación.
5. Se contará con asignación presupuestaria para elaborar y ejecutar el programa y éste estará considerado tanto en los planes operativos anuales, como en el presupuesto general de la institución.
 6. La Municipalidad elaborará y aprobará para cada ejercicio el programa de capacitación y desarrollo de competencias. Dicho programa se estructurará en cuatro áreas temáticas:
 - a) Temas de interés municipal, legal y estratégicos del municipio
 - b) Temas de administración, planeación, organización, gestión, control, eficiencia y eficacia de los servicios municipales.
 - c) Temas para elevar las competencias del trabajador municipal
 - d) Temas ofrecidos por instituciones nacionales o internacionales y la cooperación internacional.
 7. La capacitación se considerará como un proceso educativo y formativo a corto, mediano y largo plazo en el cual el trabajador municipal adquirirá, reforzará o complementará los conocimientos, las habilidades técnicas y las actitudes necesarias para incrementar y mejorar su desempeño.
 8. La municipalidad como parte de su proceso de desarrollo organizacional, considerará de acuerdo a su presupuesto y capacidades financieras, el crear una instancia a cargo de la capacitación, la cual formará parte y estará supeditada a la instancia de Recursos Humanos.
 9. La municipalidad delegará en la instancia de recursos humanos, incluida la Unidad de Capacitación si ya se contare con la misma, las funciones y responsabilidades para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los procesos de capacitación y adiestramiento que se realice en la Municipalidad. Se considerará de acuerdo al presupuesto y capacidades financieras, el invertir y contar con facilidades y equipo para realizar las actividades o intervenciones de capacitación. Dentro de las prioridades están el contar con pizarras, un equipo audiovisual, una computadora portal, así como un salón con dimensiones mínimas, con iluminación, ventilación y que cuente con el mobiliario para el acomodo de los asistentes.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA ELABORAR EL PROGRAMA:

Para desarrollar el programa de capacitación y desarrollo de competencias de la Municipalidad, se realizarán tres fases o etapas, siendo las siguientes:

- a) Detención de necesidades de capacitación.



- b) Determinación de la brecha entre competencias requeridas y competencias actuales
- c) Integración del programa

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: FUENTE PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y ESTRATEGIAS DEL MUNICIPIO.

1. La municipalidad por medio del Alcalde Municipal en coordinación con la Instancia de recursos Humanos, tomando en consideración los planes, programas, proyectos y estrategias, decidirá qué temas de importancia para el municipio y su administración y prestación de servicios, serán incluidos en el programa de capacitación y desarrollo de competencias.
2. Los Gerentes, jefes y encargados de las distintas áreas sobre la base sus objetivos, planes y actividades incluidos en el Plan operativo anual, POA, determinarán las necesidades generales de capacitación de los empleados de su área.
3. Estos serán hechos del conocimiento de la Instancia a cargo de Recursos Humanos.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: FUENTE DESCRIPTORES DE PUESTOS Y PERFILES Y LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.

1. La instancia de Recursos Humanos y/o el Jefe inmediato realizará un análisis de los puestos a su cargo. Para ello revisará y analizará las descripciones de puestos y sus perfiles. Determinará las competencias requeridas para desempeñarlos apropiadamente: a) conocimientos requeridos, b) experiencias necesarias, c) habilidades deseables, y d) aptitudes requeridas.
2. Se elaborará un listado de las competencias requeridas y se relacionarán con cada uno de los puestos, esto se presentará por medio de una matriz de puestos y competencias.
3. Se revisarán y analizarán las evaluaciones de desempeño de los empleados municipales y se verificarán las sugerencias y recomendaciones de capacitación.
4. Se elaborará un listado de capacitaciones sugeridas, producto de las evaluaciones del desempeño realizadas.
5. Estos serán hechos del conocimiento de la instancia a cargo de Recursos Humanos.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DE CAPACITACIÓN: FUENTE, ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS MUNICIPALES.



1. La Instancia de Recursos Humanos circulará un memorando, dirigido a los Gerentes, Jefes y Encargados de las distintas áreas o unidades, donde se solicite su colaboración en la realización de la Encuesta de necesidades de capacitación.
2. La información solicitada será captada por un formulario, encuesta de necesidades de capacitación y adiestramiento, el cual deberá ser llenado por el trabajador municipal que labora en cada unidad, departamento o gerencia de la municipalidad.
3. El trabajador municipal deberá llenar el formulario con información relacionada con: a) educación formal recibida y centro de enseñanza, b) los cursos, capacitaciones y seminarios recibidos, y c) las necesidades de capacitación o temas de interés relacionados con sus responsabilidades.
4. Los jefes inmediatos, revisarán las encuestas llenadas por los servidores municipales a su cargo. De existir otro nivel jerárquico, serán también conocidos por el Jefe del Área o Unidad respectiva.
5. Las encuestas de necesidades de capacitación serán remitidas por la vía más expedita a la instancia de los Recursos Humanos. Se adjuntará un memorando donde se resuma las necesidades generales del departamento, sección o unidad.
6. La instancia de recursos humanos si existieran dudas, podrá realizar posteriormente una entrevista directa de tipo selectivo con los trabajadores municipales, para confirmar o complementar la información recolectada y validar la misma.
7. Se revisarán y analizarán las boletas de las encuestas generadas y se elaborará un listado de necesidades de capacitación detectadas, organizadas por empleados municipales y puestos, para cada área, departamento, sección o unidad a la que pertenecen.
8. Se revisarán los archivos individuales de cada trabajador municipal, para verificar su currículo y las capacitaciones previas recibidas. En dichos archivos y cuadros de control se mantendrá información actualizada sobre la capacitación recibida, tanto antes de prestar sus servicios a la municipalidad y durante su desempeño en el puesto y la programada.

DETERMINACIÓN DE LA BRECHA ENTRE COMPETENCIAS REQUERIDAS Y COMPETENCIAS ACTUALES DEL PERSONAL.

1. Se realizará comparando los resultados obtenidos de las detecciones de necesidades de capacitación, fuente descriptores de puestos y perfiles y las evaluaciones del desempeño, con la detección de necesidades de capacitación, fuente encuesta realizada a los empleados municipales y los archivos de personal.



2. La brecha que se establezca como diferencia entre las competencias requeridas por el puesto y las que cuenten los trabajadores municipales, determinará el área temática, el contenido, nivel y categoría de capacitación y formación deseable a impartir en cada caso en particular.
3. Se elaborará un listado por empleado municipal y puesto, donde se indique las competencias deseables que se deberán desarrollar.

INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA.

1. La instancia de recursos humanos estudiará y analizará los resultados de dos etapas anteriores para ello utilizará: a) listado de capacitaciones relacionadas con los planes, estrategias y prioridades del municipio, b) matriz de puestos y competencias, c) listado de capacitaciones sugeridas producto de las evaluaciones del desempeño, d) listado de necesidades de capacitación captado por la encuesta, y e) listado de competencias deseables a desarrollar detectado en la brecha comparativa.
2. Considerar las ofertas ofrecidas y confirmadas de capacitación y adiestramiento por parte de instituciones nacionales y de cooperación internacional que apoyan el fortalecimiento municipal.
3. Realizar un análisis costo/beneficio de las actividades a realizar y de las prioridades, considerando los recursos financieros, el presupuesto disponible y el costo de oportunidades.
4. Elaborar sobre la base de los anteriores análisis, actividades y trabajos desarrollados, un listado de los cursos, charlas, seminarios y talleres a desarrollar por área temática y organizarlo por departamento, y por niveles de puestos.
5. Integrar y elaborar la propuesta del programa de capacitación y desarrollo de competencias para los funcionarios y trabajadores municipales.

El programa debe contener:

- a) Definición de objetivos y metas
- b) Definición de las actividades de capacitación y adiestramiento a realizar, estructurada por área temática:
 - Tema de interés municipal, legal y estratégicos del municipio.
 - Temas de administración, planeación, organización, gestión, control, eficiencia y eficacia de los servicios municipales.
 - Temas para elevar las competencias del trabajador municipal
 - Temas u oportunidades ofrecidas por instituciones o cooperantes.
- c) Cronograma de las actividades
- d) Lugar y horario de las actividades



- e) Listado de los cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros, módulos, diplomados y otras modalidades de capacitación y formación a impartir
 - f) Contenido mínimo de los perfiles de los cursos o seminarios
 - g) Definición de a quienes va dirigida la capacitación
 - h) Metodología y didáctica a utilizar e
 - i) Procedimiento y requisitos para aplicar o participar en la actividad de capacitación.
6. La propuesta del programa debe contar con: a) presupuesto, b) cotizaciones de empresas de capacitación o de capacitadores o instructores, individuales, c) estándares del valor de la hora/capacitador, d) estimación de gastos aproximados por concepto de material de los participantes, alquiler de las instalaciones requeridas, equipo y apoyos audiovisuales y e) gastos varios de atención a los participantes, diplomas y viáticos.
7. El programa de capacitación y desarrollo de competencias y su calendarización deberá estar desarrollado y completado antes de que se someta (mínimo un mes de antelación) la propuesta de presupuesto de ingresos y egresos para el próximo ejercicio, por parte del Alcalde Municipal y la Consideración del Concejo Municipal para su sanción y aprobación.
8. La propuesta del programa de capacitación y desarrollo de competencias ya integrado será sometido a consideración del Alcalde Municipal para su aprobación y autorización. Se prevea que entre en vigor el primer día hábil del mes de enero de cada ejercicio. La unidad administrativa financiera hará las provisiones presupuestarias para cubrir el financiamiento del programa.
9. El programa de capacitación y desarrollo de competencias y su calendarización aprobado para el siguiente ejercicio será comunicado a todos los agentes, jefes y encargados de las distintas unidades, para su conocimiento y para que estos lo hagan extensivo a los trabajadores municipales.

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

La instancia de Recursos Humanos será la encargada de la ejecución, coordinación y seguimiento del programa de capacitación y desarrollo de competencias. Dentro de las actividades a desarrollar están:

- 1. Elaborar la programación y calendarización de las actividades de capacitación y adiestramiento. Esto se hará por medio de un cronograma de actividades.
- 2. Se deberá contar con un presupuesto aprobado para realizar las actividades de capacitación programadas.



3. Enviar con la debida anticipación a quienes va dirigido la actividad de capacitación, un memorando para recordar la programación de la misma, los temas a impartir, la metodología y la logística del evento.
4. Solicitar por medio de un memorando al Jefe inmediato del trabajador municipal la autorización para que éste pueda asistir a la misma.
5. Contar con el apoyo del área interesada contactarán a los expositores, instructores y facilitadores de las actividades de capacitación.
6. De haber gastos y honorarios externos, la negociación de los mismos, deberá contarse con la aprobación del Alcalde Municipal y tener presupuesto disponible para los mismos.
7. Solicitar a los instructores y capacitadores que previo a realizar la actividad o intervención de capacitación, entreguen información sobre el contenido del seminario, taller o curso a desarrollar. La información deberá especificar o contener:
 - a) Nombre del seminario, taller o curso a impartir.
 - b) Nombre completo del instructor, profesión y una breve descripción de experiencia y competencias.
 - c) Objetivos de la capacitación y del tema a desarrollar.
 - d) A quienes está dirigida la capacitación. Clase/categoría de puestos
 - e) Contenido o índice de temas a tratar
 - f) Metodología y didáctica a emplear
 - g) Carga horaria de la actividad, duración y organización
 - h) Número mínimo y máximo de participantes sugerido
 - i) Requerimiento de apoyo de equipo: audiovisual (cañonera, retroproyector, transparencias), computadora portátil, extensiones para conexiones eléctricas, pizarras, etc.
 - j) Material del participante, y
 - k) Referencias de material bibliográfico o temas técnicos.
8. Confirmar por lo menos tres días de antelación la asistencia del expositor o instructor para la actividad programada, así como la disponibilidad del local y la existencia de los recursos de apoyo a necesitar.
9. Elaborar un perfil resumido de la actividad de capacitación con la información aportada por el expositor o instructor. Reproducirlo para servir de guía del curso a impartir y una copia será entregado a los participantes.
10. Si la actividad de capacitación lo requiere para lograr una mejor transmisión de conocimientos, experiencias y de existir presupuesto disponible con facilidades de reproducción, se reproducirá el material técnico para el participante. El mismo será entregado a los participantes de acuerdo a la sugerencia del expositor, al principio o al final de la actividad.
11. Coordinar la realización de la actividad de capacitación. Se preverá el lugar de su realización, las facilidades del local para el número de participantes,



el mobiliario y equipo necesario, equipo audiovisual, el material del participante y los apoyos didácticos que sean necesarios y/o solicitados por el instructor o facilitador.

12. de preferencia si es posible contar con un local apropiado dentro de la misma municipalidad, las capacitaciones se realizarán en sus mismas instalaciones.
13. Confirmar en todas las actividades de capacitación y adiestramiento la asistencia de los participantes y se llevará un control sobre su permanencia y aprovechamiento.
14. Acreditar la participación del personal en las actividades de capacitación. Se extenderán diplomas o constancias de participación y cumplimiento del programa. Las acreditaciones sólo se otorgarán a los que cumplieron satisfactoriamente la carga horaria y los requisitos de asistencia y participación del mismo.
15. En todas las actividades de capacitación se pasará una boleta para evaluar tanto al docente o instructor, como a la actividad de capacitación en su conjunto.
16. Se actualizarán en los archivos del trabajador municipal las actividades e intervenciones de capacitación recibidas.
17. Se llevará un registro con información sobre las evaluaciones realizadas de los cursos, seminarios, talleres y adiestramientos impartidos, así como de los y los docentes o instructores.

DIRECTRICES ESPECIALES DE CAPACITACIÓN

La municipalidad podrá aplicar directrices especiales de capacitación para uno o varios funcionarios y trabajadores municipales, por razones que convengan al servicio municipal. Estas pueden ser generadas por la propia solicitud de los mismos interesados, por interés de la misma municipalidad, o por el ofrecimiento de una institución u organización externa. Estas posibilidades de capacitación pueden ser cubiertas en su costa por la misma municipalidad, o ser financiadas por una institución u organización nacional o internacional. Así mismo incluye las posibilidades ofrecidas para optar a becas otorgadas para el beneficio de los trabajadores municipales.

DIRECTRICES PARA OTORGAR CAPACITACIONES EXTERNAS.

1. Los trabajadores municipales tendrán derecho a solicitar oportunidades de capacitación externa, ya sea que tenga costo o no para la Municipalidad, siempre y cuando los temas o competencias a reforzar tengan relación con sus funciones o atribuciones.



2. Se puede conceder o denegar por parte de las autoridades municipales las solicitudes de oportunidades de capacitación y adiestramiento externo que alguno o varios trabajadores municipales hayan solicitado, sin ningún compromiso o necesidad de justificación el no convenir a las necesidades del servicio municipal.
3. La municipalidad, cuando le hayan favorecido con oportunidades de capacitación y adiestramiento por parte de instituciones, organizaciones nacionales o internacionales externas, esta promoverá una adecuada divulgación de las mismas y los requisitos a cumplir para conocimiento de todos los trabajadores municipales.
4. Las adjudicaciones de las oportunidades de capacitación o adiestramiento externo que soliciten los trabajadores municipales serán analizadas en función de las necesidades de la municipalidad y del área o especialidad a que corresponda.
5. Previo a autorizar una oportunidad de capacitación externa se confirmará con el jefe inmediato su opinión sobre la conveniencia de que el empleado municipal a su cargo tenga la oportunidad de ser favorecido con la capacitación y adiestramiento externo.
6. Se exigirá a los trabajadores municipales favorecidos con oportunidades de capacitación o adiestramiento externo especial, el presentar el certificado de aprobación o diploma de acreditación de haber aprobado el curso. En caso contrario, estarán obligados a reintegrar el costo del mismo. De existir razones de fuerza mayor o accidental que justifiquen la no aprobación o retiro involuntario del mismo, el trabajador municipal tendrá el derecho de presentar carta de justificación y dispensa del pago. Con la opinión de la Instancia de Recursos Humanos, la solicitud será canalizada vía al Alcalde Municipal, quien resolverá.
7. Dentro de las causas de fuerza mayor o accidental que puedan argumentar los empleados municipales, están las enfermedades o accidentes personales. La información que crea conveniente con relación al rendimiento, aprovechamiento y comportamiento general del trabajador municipal.
8. La instancia de Recursos Humanos deberá mantener un control administrativo de cada actividad de capacitación y adiestramiento externa concedida al trabajador municipal. Se deberá especificar como mínimo: a) fecha de inicio y finalización, b) tipo y contenido de la capacitación, c) institución que imparte la capacitación y lugar de realización, d) carga horaria del curso o capacitación, e) capacitador o facilitador, f) lista de asistencia y g) material técnico de referencia del curso.



9. Se deberá llevar un efectivo control y seguimiento del trabajador municipal adjudicado con algún programa o curso de capacitación o adiestramiento externo, durante el tiempo que dure el mismo.

Requisitos para optar a oportunidades de capacitación y adiestramiento externo.

1. Tener la calidad de empleado o trabajador municipal.
2. Llenar con la información requerida la solicitud de capacitación o adiestramiento.
3. Cumplir y llenar los requisitos exigidos por la universidad, centro de capacitación o institución en que gozará la capacitación o adiestramiento.
4. Cumplir con que la capacitación solicitada, no interfiera de manera significativa con el cumplimiento de lo estipulado en el nombramiento y/o contrato de trabajo y no poner en riesgo la prestación de los servicios municipales.

OBLIGACIONES DE LOS BENEFICIADOS O ADJUDICADOS CON LAS OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN EXTERNAS.

1. Los adjudicados de oportunidades de capacitación o adiestramiento, gozarán de las mismas, mientras cumplan a cabalidad con las condiciones establecidas en el presente manual y otros reglamentos internos de personal vigentes que normen dichas actividades, si los hubiera
2. Los adjudicados de las oportunidades de capacitación o adiestramiento son responsables ante la municipalidad, de asistir a las mismas con responsabilidad, puntualidad manteniendo una conducta y relaciones humanas que en ninguna manera perjudiquen el buen nombre de la Municipalidad ni sus autoridades.
3. Los adjudicados de las oportunidades de capacitación o adiestramiento deberán acreditar su constancia de participación en la actividad de capacitación y presentar un informe a su jefe inmediato, así como un ejemplar o copia digital de los materiales bibliográficos, didácticos, audiovisuales u otros para consulta general, si los hubiera. Esto con el objetivo de servir de efecto multiplicador para otros trabajadores municipales.
4. Los adjudicados de las oportunidades de capacitación o adiestramiento, deberán estar anuentes a compartir con sus compañeros de trabajo los conocimientos y experiencias relevantes obtenidas del proceso de



capacitación recibido. Esto podrá hacerse en forma escrita, por charlas o pláticas sobre la materia.

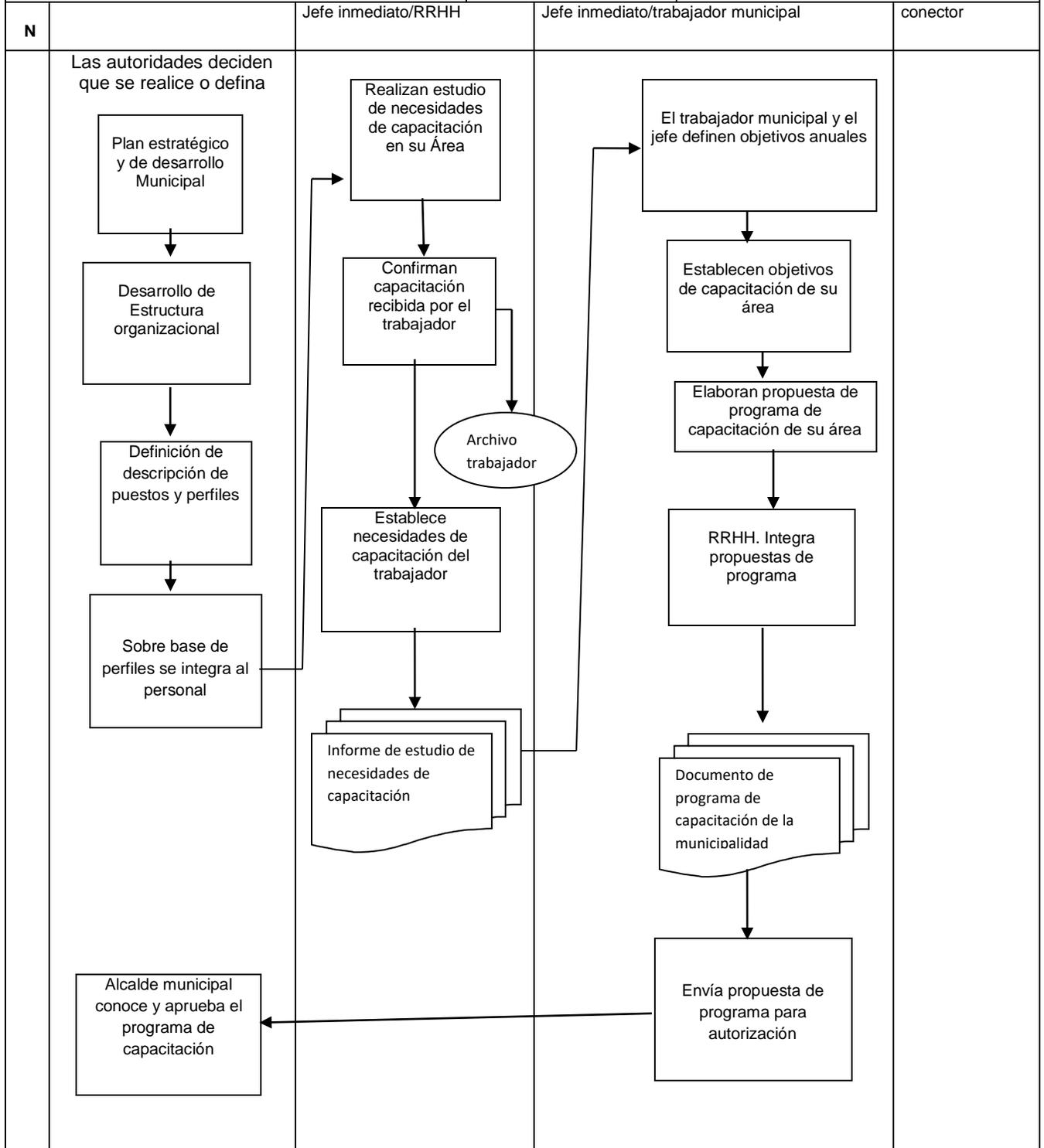
5. A los adjudicados de oportunidades de capacitación o adiestramiento, que se les cancele la misma por razones imputables a su bajo desempeño o deficiente actuación, si existieren costos, deberán reintegrar a la municipalidad el total de los recursos invertidos a la fecha de la cancelación sin perjuicio de otras sanciones que sean aplicables, según el caso, en plazo máximo de treinta días, a partir de su incorporación a la Municipalidad. De ser una cantidad equivalente o mayor a su sueldo, el alcalde definirá un plazo para el pago de la misma, pudiendo ser hasta de 24 meses.
6. Los adjudicados de oportunidades de capacitación, adiestramiento o becas con una duración mayor a dos meses completos a tiempo completo, firmarán un compromiso ante la municipalidad, de incorporarse a sus labores cuando finalice la actividad de capacitación, y trabajar como mínimo una año adicional para la misma.



Municipalidad: San Cristóbal Cucho Manual Genérico de capacitación	Fecha:	Proceso 1 de 1
---	---------------	---------------------------------

Proceso: Capacitación y Desarrollo Del trabajador Municipal	Inicia: Gerencia Depto: interesado	Termina: Dpto: interesado	Producto: Programa: capacitación
---	---------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

Subproceso: Programa de capacitación de la Municipalidad de San Cristóbal Cucho	Controles: Política RRHH Supervisión: Jefes	Entradas e Insumos: Estudio de necesidad de capacitación
---	--	---





USO Y ACTUALIZACIÓN EL MANUAL DE CAPACITACIÓN

Para mantener la actualización del manual de capacitación de Recursos Humanos de la municipalidad, será necesario el realizar revisiones y actualizaciones periódicas del mismo.

MOTIVOS DE ACTUALIZACIÓN:

Se consideran motivos de actualización del Manual de Capacitación:

1. cuando a solicitud del Alcalde Municipal se propongan modificaciones al Reglamento Interno de Trabajo, y que sean aprobadas por el Concejo Municipal y las mismas afecten las políticas y procedimientos contenidos en el manual.
2. Cuando por iniciativa del Alcalde Municipal, y con el propósito de mejorar la administración de los recursos humanos, y/o a solicitud de alguna o todas las Gerencias, se presenten propuestas de nuevas políticas o modificaciones a las existentes.
3. Cuando debido a procesos de desarrollo organizacional, diagnósticos, estudios de clima organizacional y procesos de consulta dentro del personal, el Alcalde Municipal, decida ampliar, modificar, suprimir o implementar nuevas políticas de recursos humanos.
4. Cuando se modifique la legislación relacionada con la administración de recursos humanos aplicables a las municipalidades.

ENCARGADO DE LA ACTUALIZACIÓN:

La Instancia de Recursos Humanos y/o capacitación es la encargada de la actualización del manual, previa autorización del Alcalde Municipal, y de facilitar a los empleados municipales su acceso al mismo. En todas las actualizaciones se deberá dejar constancia de la autorización, del responsable y la fecha de su realización y entrada en vigencia.



MUNICIPALIDAD

MEMORANDO

FECHA:

PARA: Gerentes, jefes, encargados y trabajadores municipales

DE: Instancia de Recursos Humanos y/o Unidad de capacitación

ASUNTO: Realización de la Encuesta Anual de necesidades de capacitación de trabajador municipal

Por este medio le informamos que hemos iniciado el proceso para desarrollar el programa de capacitación y desarrollo de competencia de la municipalidad. La primera etapa del mismo consiste en realizar encuesta anual de necesidades de capacitación del trabajador municipal.

Solicitamos atentamente su colaboración para informar a sus subalternos de la realización de la misma, y de la importancia que tiene para desarrollarles sus competencias en relación al puesto que desempeñan.

El formato a utilizar para realizar la encuesta se lo estaremos enviando por correo electrónico, sino se contare con dicho recurso se lo estaremos enviando en formato impreso.

Atentamente

Encargado de recursos Humanos/capacitación

Municipalidad de San Cristóbal Cucho, San Marco.



MUNICIPALIDAD: San Cristóbal Cucho. S.M.		Número correlativo Encuesta: 00001	
ENCUESTA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN		Código del departamento	código del puesto
		FECHA:	
Gerencia/departamento/unidad		Nombre del Empleado:	
Puesto:		tiempo de experiencia en el puesto	
Estudios formales del empleado	Otros estudios y especialidades	Capacitación recibida en la municipalidad	Capacitación recibida de otras fuentes:
Necesidades de capacitación urgentes:	Necesidades a mediano y largo plazo	Competencias que se desean desarrollar	Capacitación interna:
			Capacitación externa
			Fechas deseadas:
Razones o justificaciones de las capacitaciones requeridas o solicitadas:			
Opinión del Jefe inmediato:			
Observaciones		Firma del Empleado:	
Nombre revisor:	Puesto:	Firma:	Fecha:



MUNICIPALIDAD

MEMORANDO

FECHA:

PARA: Empleado favorecido

DE: INSTANCIA DE RECURSOS HUMANOS

ASUNTO: Recordatorio de actividad de capacitación a realizarse

De acuerdo a nuestro programa de capacitación y desarrollo de competencias: se estará realizando la actividad de capacitación sobre el tema:

Fecha:

Instructor:

Lugar donde se realizará

Horario:

Usted se encuentra en el listado de empleados inscritos para la actividad programada favor reconfirmar su asistencia

Atentamente,

Encargado de Recursos Humanos/capacitación

Municipalidad de San Cristóbal Cucho.



MUNICIPALIDAD: SAN CRISTÓBAL CHUCHO		Numero correlativo boleta 001		
		Fecha:		
BOLETA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR O FACILITADOR DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN				
Nombre del Instructor:		Nombre de la actividad de capacitación:		
Institución/empresa capacitadora				
FACTOR A EVALUAR	SOBRESALIENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1. Conocimiento del tema 2. Experiencias relacionadas 3. Habilidad de comunicación 4. Claridad de exposición 5. Metodología de presentación 6. Manejo del tiempo y horario 7. Uso de medios audiovisuales 8. Material de participante 9. Sociabilidad relaciones humanas 10. Casos prácticos/solución dudas				
Lleno sus expectativas la actividad de capacitación?	si	no	Otro comentar	
¿le gustaría participar en otra actividad de capacitación con el mismo instructor?	si	no	Otro comentar:	
Comentarios/sugerencias:				



MUNICIPALIDAD: SAN CRISTÓBAL CHUCHO		Numero correlativo boleta 001		
		Fecha:		
BOLETA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD O INTERVENCIÓN DE CAPACITACIÓN RECIBIDA				
Nombre del Instructor:		Nombre de la actividad de capacitación:		
Institución/empresa capacitadora				
FACTOR A EVALUAR DEL CURSO	SOBRESALIENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1. Cumplimiento de objetivos 2. Conocimientos impartidos 3. Experiencia y casos prácticos 4. Metodología del curso 5. Manejo del tiempo y horario 6. Uso de medios audiovisuales 7. Material de participante 8. Salón y facilidades para el aprendizaje 9. Atención a los participantes 10. Grado en que lo aprendido le servirá para su trabajo				
11. Lo motivo la capacitación para mejorar y superarse	si	no	Otro comentar	
12. ¿llo sus expectativas la actividad de capacitación?	si	no	Otro comentar:	
Comentarios/sugerencias:				



MUNICIPALIDAD DE SAN CRISTÓBAL CUCHO		Numero correlativo de solicitud: 001
SOLICITUD DE APLICACIÓN A CAPACITACIONES EXTERNAS		FECHA:
Gerencia/departamento/unidad	Nombre del empleado:	
	Puesto:	
<p>Depto./instancia de Recursos Humanos Estimados señores: Solicito se me conceda participar en el curso: Impartido por: La capacitación tiene una duración de: Cantidad de horas: Cantidad de días: Cantidad de semanas: Cantidad meses: La fecha para recibir la capacitación serían: El horario de la capacitación: El lugar donde se impartirá la capacitación es: Cumpló con todos los requisitos requeridos por la Institución capacitadora: si no Cumpló con todos los requisitos exigidos por la municipalidad: si no La capacitación a recibir no interrumpe significativamente su trabajo: si no La capacitación tiene costo por la municipalidad? Si no Es una capacitación financiada y ofrecida por la institución capacitadora: si no El costo del transporte corre a cuenta del empleado: si no Se requiere de viáticos y hospedaje De requerirse viáticos y hospedaje, los cubrirá, la institución capacitadora o la municipalidad.</p>		
Describa la justificación o las razones para la capacitación externa:		
Visto bueno jefe inmediato	Puesto:	Firma del empleado solicitante



MUNICIPALIDAD
CARTA DE COMPROMISO

San Cristóbal Cucho, enero de 2,013

Sr:

Alcalde Municipal,

Su despacho:

Estimado sr. Alcalde:

Agradezco a la municipalidad el haberme hecho acreedor a una oportunidad de capacitación externa, la cual recibiré en la institución ----- . En el periodo de tiempo comprendido-----del---- de mes al ----- del mes del año----.

El curso a recibir es el de-----, cuyo contenido programático y temas a cubrir tienen una relación con los servicios e intereses municipales y las responsabilidades del puesto que desempeño.

Por este medio presento sin ninguna restricción la presente carta de compromiso, en la cual el suscrito se compromete a desempeñarse de acuerdo a los requisitos de rendimiento exigidos por la institución capacitadora, así como reitero mi compromisos, de que inmediatamente después que termine la misma me reincorporaré a mis funciones habituales en la Municipalidad.

De no cumplir con el compromiso de reincorporarme a mis labores en la municipalidad, me reconozco deudor del cien por ciento de lo invertido por la municipalidad por concepto de costo e la capacitación externa recibida. En dicho caso firmaré un convenio de pago a satisfacción de la municipalidad.

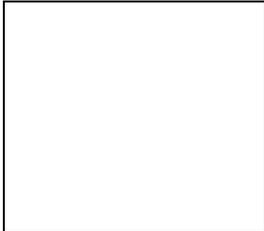
Atentamente,



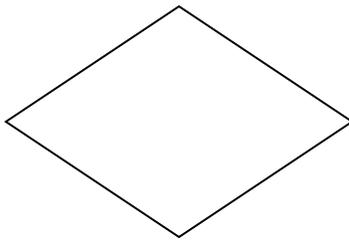
INTERPRETACIÓN DE LAS FIGURAS UTILIZADAS PARA REALIZAR LOS FLUJO GRAMAS

FIGURA

SIGNIFICADO/INTERPRETACIÓN



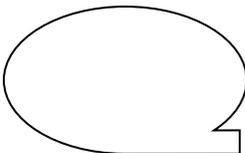
**Operación o actividad realizada por una
unidad, puesto de trabajo**



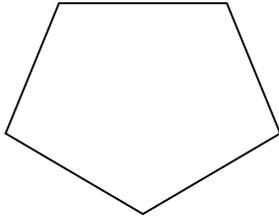
Proceso de toma de decisión normalmente
afirmativa o negativa



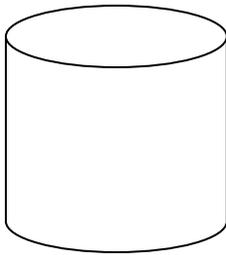
Secuencia, orden, dirección y orientación
del proceso.



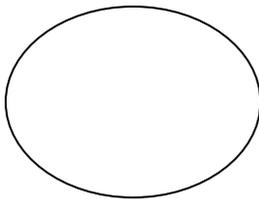
Almacenamiento de datos secuencia
archivo de información



Conectar de una parte del proceso con
otra en distinta



Archivo de datos en disco magnético
computadora



Inicio del proceso y flujo y responsables



MUNICIPALIDAD DE SAN CRISTÓBAL CUCHO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Dirección/Gerencia/Dependencia:		elaboró	fecha	aprobó	fecha	Duración:
OBJETIVOS DEL PROGRAMA		Metodología y didáctica a utilizar y material técnico		Actividad de capacitación y formación dirigidas a:		Lugar y horario de las actividades:
Líneas de acción/actividades	Análisis de competencias requerimiento/puesto	Estudio de necesidades de capacitación de los empleados municipales		Definición de temáticas y áreas de formación		Programa de capacitación y desarrollo de competencias
1. Análisis de planes, objetivos y metas municipales						
2. Análisis de puestos y de competencias requeridas						
3. Realización de encuesta de necesidades de capacitación						
4. Determinación de la brecha entre competencias actuales de los empleados versus requeridas						
5. Determinación y temática de formación y desarrollo						
6. Elaboración del programa de capacitación y desarrollo						
7. Ejecución del programa seminario, taller y capacitaciones						
8. Control y seguimiento del programa y lecciones aprendidas						



PRESUPUESTO DEL PROGRAMA			
CONCEPTOS	PROYECTADO Q.	REALIZADO Q.	VARIACION
Capacitadores e instructores			
Alquiler de equipo de computo y de apoyo audiovisual			
Desarrollo de material técnico y de presentaciones			
Reproducción de material del participante, diplomas, gafetes			
Atención a los participantes			
Viáticos y gastos de viajes			
Gastos varios			



CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO GENERAL: Programar las actividades de capacitación a desarrollar para los empleados municipales en el ejercicio

Objetivo específico	Definir las actividades e intervenciones de capacitación, la fecha de realización y los responsables																			
AÉREAS TEMÁTICAS	ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	INSTRUCTOR																		
Tema I	a. Temas de interés municipal, legal y estratégicos del municipio																			
Tema II	b. Temas de administración, planeación, organización, gestión, control, eficiencia y eficacia de los servicios municipales																			
Tema III	c. Temas para elevar las competencias del trabajador municipal																			
Tema IV	d. Temas u oportunidades ofrecidas por instituciones o cooperantes																			



PERFIL DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

La instancia de recursos humanos, solicitará a los instructores y capacitadores que previo a realizar la actividad o intervención de capacitación, le facilite información sobre el seminario, taller, o curso a desarrollar.

La información deberá especificar:

- Nombre del seminario, taller o curso a impartir
- Nombre completo del instructor, profesión y una breve descripción de experiencia y competencia.
- Objetivos de la capacitación y del tema a desarrollar
- A quienes está dirigida la capacitación. Clase/categoría de puestos
- Contenido índice de temas a tratar
- Metodología y didáctica a emplear
- Carga horaria de la actividad, duración y organización
- Número mínimo y máximo de participantes sugeridos
- Requerimientos de apoyo de quipo: audiovisual
- Material del participante
- Diplomas y reconocimiento académico, y
- Referencia de material bibliográfico o temas técnicos



MANUALIDAD MATRIZ DE PUESTOS Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

Análisis de competencias: puestos versus calificaciones empleado					Puestos analizados empleados								
		Estudios requeridos	Experiencia requerida	computación	Capacidad Para tomar decisiones	Competencia requerida para el puesto							
1	Competencias del empleado					Habilidad liderazgo	y	iniciativa	Habilidad para hacer presentación	Habilidad para redactar informes	Actividades positivas		
	Conocimiento, educación formal cursada títulos o diplomas obtenidos												
	Especialidad y otros estudios												
	computación												
	Experiencia												
	A nivel general												
	habilidades y capacidades												
	Manejo y situaciones complejas												
	Toma de decisiones oportunas												
	Habilidad para manejo de personal												
	Habilidades para hablar en												



Municipalidad de San Cristóbal
Cucho.
Departamento de San Marcos.
Guatemala C.A.
7ª Avenida 5-75 zona 1.

	publico												
	Autocontrol y dominio propio												



DEFINICIÓN DE CONCEPTOS Y TÉRMINOS UTILIZADOS

ADMINISTRACIÓN:

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los empleados municipales trabajen juntos para lograr propósitos y objetivos eficazmente seleccionados.

ADIESTRAMIENTO:

Acción y efecto de adiestrar. Proceso sistemático institucional que busca guiar, enseña e instruir a los trabajadores municipales en determinados conocimientos y desarrollo de habilidades.

ADMINISTRADORES:

Empleados y funcionarios municipales que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel de la municipalidad

ANÁLISIS:

Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

ASCENSO:

Cambio o movimiento de un empleado o funcionario municipal hacia un puesto de mayor responsabilidad y nivel, como resultado del concurso de oposición y la evaluación correspondiente que acredite los méritos del trabajador municipal para ocupar dicho puesto.

ANÁLISIS COTO-BENEFICIO_

Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos. Se utiliza para verificar la conveniencia de hacer una inversión o actividad que implica la asignación de recursos escasos, versus los resultados o beneficios esperados y su valoración.

ACTITUD:

Respuesta conductual determinada y observada de una persona o individuo ante una demanda del ambiente, de la institución u organización, la cual puede catalogarse como positiva, comprometida, cooperadora, negativa, indiferente o confrontativa.

APTITUD:

Capacidad para operar competentemente e una determinada actividad. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

AUTORIDAD:

Facultad conferida al Gobierno Municipal, representado por el Concejo Municipal o Alcalde Municipal y a los funcionarios para actuar y resolver a cerca de una materia o campo específico en la municipalidad.

AUTORIDAD FUNCIONAL:



Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de un campo específico o independiente de las dependencias jerárquicas. Por ejemplo la instancia de Recursos Humanos ejerce una autoridad funcional en la municipalidad.

AUTORIDAD DE LÍNEA:

Es aquella que se deriva de la posición que se ejerce en la estructura organizacional de la municipalidad en relación de los empleados municipales a su cargo directo o indirecto.

AUTORIDAD DE ASESORÍA:

Es la autoridad que tienen los órganos o unidades de apoyo que brindan asistencia técnica a los órganos o puestos con responsabilidades de línea. Ejemplo la asesoría jurídica y la auditoría interna que asesoran al Alcalde o al Concejo Municipal.

CALIDAD:

Totalidad de los rasgos y características de los trabajos y servicios que presta la municipalidad o un área de la misma, que satisfacen a cabalidad las necesidades y exigencias de los vecinos en relación al tiempo y la oportunidad.

CARRERA ADMINISTRATIVA:

Proceso de desarrollo del personal en una organización, sea cualquier organización pública o privada.

CARRERA ADMINISTRATIVA CONCEPTUALIZÁNDOLA COMO UN SISTEMA DE EMPLEO PÚBLICO:

Dentro de ese contexto, la carrera administrativa municipal es un régimen de empleo público, que se establece para regular las relaciones entre las autoridades y los /as funcionarios y empleados municipales.

CAPACITACIÓN:

Intervención propia del desarrollo organizacional que pretende formar y desarrollar capacidades y competencias del trabajador municipal para llenar a cabalidad las expectativas del puesto que desempeña y propiciar mejoras en su conducta y desarrollo de su personalidad. Incluye otros órdenes de conocimiento que pueden ser de interés para el municipio y su gestión.

CAPACIDAD:

Aptitud, talento, cualidad que dispone una persona o un empleado municipal para el buen ejercicio de sus funciones y responsabilidad.

COMPETENCIAS LABORALES:

Es la capacidad para resolver exitosamente las demandas normales y especiales involucradas en las actividades, tareas o trabajos delegados a una posición a cargo de un empleado municipal, desempeñados de acuerdo a los estándares o niveles requeridos por la institución.



- Las competencias abarcan los conocimientos (saber)
- Las actitudes (saber ser) y
- Las habilidades (saber hacer) de un empleado municipal

CONFLICTO DE INTERESES:

Se refiere a cualquier situación en la que se pueda percibir que un beneficio o interés personal o privado puede influir en el juicio o decisión profesional de un servicio público municipal relativo al cumplimiento de sus obligaciones con las dependencias y entidades de la municipalidad.

CONOCIMIENTOS:

Conjunto de contenidos conocidos por un empleado municipal sobre determinada ciencia, arte, técnica, tema o gestión administrativa, desarrollados o adquiridos por medio de los estudios profesionales o técnicos formales, la observación o la experiencia.

CRONOGRAMA:

Instrumento de medición y control de uso administrativo, técnico de programas y proyectos, para el control visual de las actividades relacionados con el tiempo estipulado e identificados a los responsables de ejecutarlas.

CONTRATACIÓN:

Acto mediante el cual se establece la relación jurídico-laboral entre el servidor público y las dependencias y entidades de la municipalidad.

CONTROL:

Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las acciones y las actividades se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes.

COORDINACIÓN:

Logro de conectar unidades administrativas, técnicas, de servicios y los empleados municipales para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.

CULTURA ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL:

Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los empleados y funcionarios municipales en la municipalidad.

CURSO:

Intervención o actividad de capacitación sobre una determinada materia o conocimiento que pretende trasladar los conocimientos en uno o varios niveles de alcance y profundidad. Suelen requerirse requisitos de formación y estudios para poder ser recibidos. Los cursos deben tener procedimientos de medición y aprovechamiento por parte del empleado, y deben contar con pruebas o exámenes que midan el rendimiento del empleado. Pueden contar de una o varias sesiones de capacitación.



DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL:

Es el proceso mediante el cual se transfieren competencias y los medios necesarios para su ejercicio entre los diferentes niveles de gobierno (gobierno central-gobierno local o municipal) este proceso es esencial para la consolidación de las prácticas del desarrollo integral, basado en la cohesión territorial, social y económica.

DESCONCENTRACIÓN:

Es una técnica administrativa que consiste en el traspaso y el ejercicio de una o varias competencias propias de una unidad administrativa a otra, de la cual la segunda es jerárquicamente dependiente de la primera.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO):

Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de empleados municipales y de toda la institución, mediante la utilización e implementación de diversas técnicas (intervenciones) para identificar y resolver problemas o aprovechar oportunidades.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC):

Estudio que determina la necesidad de capacitación de los empleados municipales en relación a los requisitos de sus puestos y otras prioridades de la institución. Se establece la brecha entre los conocimientos y competencias actuales y las deseadas o esperadas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Estructuración de un trabajo en términos de sus objetivos, contenido, función y relaciones organizacionales dirigido a puestos individuales.

EFICACIA:

Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA:

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos o costos.

EDUCACIÓN:

Acción y efecto de educar. Es el proceso de dirigir, encaminar, desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales de los trabajadores municipales por medio de conocimientos, preceptos, ejercicios, ejemplos. Es la instrucción y enseñanza que se brinda al personal por medio de la acción de docentes e instructores calificados y con competencias en las materias que imparten.

ELEMENTOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL:

- Garantizar la eficiencia de la Administración Municipal mediante herramientas.
- Instrumentos técnicos (ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales)



- Regular vacantes, permanencia, ascenso o promociones, traslado, cambios de cargo, remoción, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes y derechos de los funcionarios y empleados del sistema de carrera.
- Regular el empleo, los cargos, las funciones y los salarios
- Regular la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente

ESTRATEGIA:

Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de la institución y la adaptación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr los objetivos y propósitos (misión)

ÉTICA:

Sistema de principios y o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Proceso de medición de eficiencia y eficacia de la actuación de los empleados o servidores públicos de carrera durante un período de tiempo definido.

FORMACIÓN:

Acción y efecto de formar o formarse. Proceso que busca desarrollar competencias en los empleados municipales, tanto de conocimiento, aptitudes o habilidades en lo físico, en lo moral y en lo intelectual.

FORTALECIMIENTO MUNICIPAL:

Apoyo sistematizado y organizado para la generación de capacidades de tipo político, técnico, de gestión de recursos y administrativas instaladas en las municipalidades o entes locales.

FUNCIONARIO PÚBLICO MUNICIPAL DE CONFIANZA:

Aquél contratado o nombrado para desempeñar funciones en interés directo de los concejos Municipales, Alcaldías y Mancomunidades con base al alto grado de confianza política en el depositado.

HABILIDAD:

Capacidad y disposición para hacer algo con propiedad, exactitud y prontitud.

IDONEIDAD:

Reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función en forma competente y con habilidad.

INDUCCIÓN:

Consiste en introducir al servidor público municipal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, para que pueda integrarse a la organización de la municipalidad.

MERITO:



La evaluación por mérito es aquella que reconoce en los empleados municipales el merecimiento de ascensos, aumentos de niveles o categorías, escalas salariales, reconocimientos o distinciones por la realización de los objetivos de la organización, logros profesionales, la actitud y el afán de mejora que imprime en su trabajo en los servicios prestados a los vecinos o en los procesos de la organización.

OBJETIVO:

Propósito o fin que se pretende alcanzar en la municipalidad, en alguna de sus áreas o a nivel individual, con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función programada.

PLAN:

Instrumento diseñado con antelación para alcanzar un objetivo en el que se definen las metas estrategias, políticas, directrices, técnicas, instrumentos y acciones a desarrollar para lograrlo.

PERFIL DEL PUESTO:

Determinación de los requisitos mínimos que deben llenar para desempeñar el puesto con propiedad, eficiencia y efectividad. Estos los deben satisfacer tanto los aspirantes a ocupar el puesto, o los empleados municipales que actualmente lo ejerzan. Dichos requisitos deseablemente se diseñan sobre la base a las competencias requeridas: conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes.

PERMANENCIA O REGULARIDAD DEL SERVICIO:

Prerrogativa de los servidores municipales de carrera para realizar las funciones de su puesto de manera continua y estable, con base en un adecuado desempeño que permita la consecución de los objetivos, metas y programas de gobierno y la prestación de servicios públicos de calidad.

PLAZA NUEVA/VACANTE:

Puesto que no tiene titular, que tiene una adscripción determinada y que está respaldada presupuestalmente.

POLÍTICAS:

Declaraciones o interpretaciones generales que guían y norman la conducta y la toma de decisiones ante situaciones se presentan en la planeación, gestión y administración de las funciones y activos municipales, tanto a nivel interno como con sus relaciones con terceros.

PRINCIPIOS:

Verdad fundamental, o qué en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre las personas, los grupos y sus interrelaciones entre sí y con terceros.

PRINCIPIOS DE IGUALDAD:



Todo ciudadano le acoge el principio de igualdad para acceder a cargos públicos o municipales.

PRINCIPIO DE MÉRITO:

Establece la admisibilidad a cargos públicos sin “otra distinción que la de sus virtudes y talentos”. Un sistema de méritos es un sistema que se basa en criterios de profesionalidad, sustentado en las capacidades y merecimientos de las personas y no en la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. La meritocracia es el principio angular de la carrera administrativa. Cuando se socaba este principio, todos los demás elementos del sistema se resquebrajan.

PROCEDIMIENTOS:

Sucesión secuencial de actividades a desarrollar para concluir una meta o trabajo especificado como necesario para administración y gestión organizacional.

PROCESOS:

Conjunto de procedimientos y actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización que buscan brindar un servicio o producir un producto o una parte importante de los mismos.

PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES:

Proceso que se logra cuando los servidores municipales son nombrados a base de idoneidad comprobada, cumpliendo con los criterios técnicos y legales que establecen los puestos, cuando se les garantiza la regularidad en sus cargos sin ser removidos salvo los aspectos que la ley determine, cuando se les capacita y evalúa constantemente para el mejoramiento continuo de su desempeño.

PROGRAMA:

Conjunto de metas, políticas, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para elaborar y ejecutar determinada intervención importante dentro de la municipalidad, que debe estar respaldada por recursos financieros y presupuestos.

PUESTO:

Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a un cargo que forma parte de la estructura organizacional de la municipalidad.

RECLUTAMIENTO:

Proceso que consiste en una serie de estrategias, acciones y actividades encaminadas a ubicar y atraer recursos humanos adecuados, tanto de fuentes internas como del mercado laboral externo, capaces y con las competencias requeridas para ocupara cargos dentro de la municipalidad.

RECURSOS HUMANOS:

Denominación o identificación del ser humano de ambos géneros que conforma el personal que labora en la institución u organización, el mismo constituye el



principal activo y es el objetivo de la mayoría de las políticas que impulsan su desarrollo dentro de la carrera administrativa municipal. Puede también referirse al recurso humano como parte del mercado laboral o de los aspirantes a llenar una plaza en la municipalidad.

SELECCIÓN:

Proceso que implica técnicas, métodos y procedimientos que permite mediante la igualdad, el merito y la capacidad analizar los conocimientos, habilidades y experiencias (competencias) de los aspirantes a ocupar un puesto del servicio de carrera municipal y que faculta la elección de los candidatos idóneos para ocupar los puestos requeridos.

SEMINARIO:

Intervención o actividad de capacitación sobre una determinada materia o conocimiento que pretende trasladar los conocimientos en forma general y con fines informativos. Es facilitado normalmente por un especialista en el tema. No suelen requerirse requisitos de formación y estudio para poder ser recibidos. Usualmente se realizan en una sola sesión de cuatro a ocho horas de duración y en ambientes fuera de la institución y con fines de motivación y desarrollo de actitudes positivas.

SISTEMAS:

Conjunto o grupo de cosas, elementos o partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos y servicios funcionando como un todo unificado.

TALLERES:

Modalidad de seminario donde la metodología de trasladar los conocimientos y la información se hace en forma interactiva y participativa. Se hacen mesas de trabajo, y los participantes presentan sus sugerencias y propuestas a la tesis presentada por el expositor. Se presentan conclusiones y recomendaciones de la actividad en beneficio de la institución.

VALORES:

Creencias éticas y morales compartidas por la institución, sus autoridades y los empleados municipales, que norman su actuación y accionar en beneficio del municipio y los vecinos. Conjuntamente con los principios coadyuvan a consolidar la cultura organizacional.