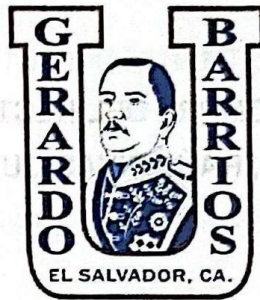


UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



**TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO QUE
CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES
UMAÑA DEPARTAMENTO DE USULUTÁN”.**

PRESENTADO POR:

ING. RONY S JASIRI AVALOS

ING. ROBERTO CARLOS BERMÚDEZ LÓPEZ

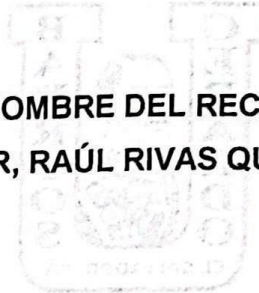
ASESOR:

MÁSTER CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO DE 2018

GENERALIDADES

NOMBRE DEL RECTOR:
DOCTOR, RAÚL RIVAS QUINTANILLA



NOMBRE DEL VICE-RECTOR
MÁSTER, SIRHAN RAÚL RIVAS FLORES

FISCAL:
MÁSTER, NAPOLEÓN ALBERTO RIOS-LAZO ROMERO

AGRADECIMIENTOS

RONYS JASIRI AVALOS

Le agradezco primeramente a Dios por haberme permitido culminar mi maestría, por darme sabiduría y entendimiento en cada momento y regalarme muchas experiencias llenas de aprendizaje a lo largo de este tiempo, gracias a mi madre y familia por el apoyo incondicional y por los valores que han inculcado en mí. A mi esposa, en especial agradecerle por su apoyo y fortaleza incondicional brindado durante todo este tiempo.

También externalizo mi más grande agradecimiento a los docentes, compañeros, amigos que de una forma u otra aportaron en mi formación profesional, de corazón gracias.

Ofrezco un reconocimiento especial a nuestro Asesor Máster Carlos Ernesto González Murillo, por su guía asertiva y por su dedicación a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo de investigación, a la Alcaldía municipal de Mercedes Umaña, por su compromiso con el cambio al acoger este proyecto.

	UNIVERSIDAD GERARDO BUESO Lideres en Gestión	SISTEMA DE REPOSICIÓN DE RECURSOS
N° DE INVENTARIO		
CLASIFICACIÓN GENERAL		
PRECIO \$	FECHA	15 NOV 2018
PROVEEDOR	facultad de Post-grado	
UBICACIÓN	<input type="checkbox"/> BIBLIOTECA CENTRAL	<input checked="" type="checkbox"/> BIBLIOTECA USULUTÁN
COMPRA	<input type="checkbox"/> DONACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> CAMPE
		OTROS <input type="checkbox"/>

AGRADECIMIENTOS

ROBERTO CARLOS BERMÚDEZ LÓPEZ

Le doy gracias a Dios por darme la oportunidad de haber experimentado en estos tres años un área del conocimiento desconocida para mí, en la cual he podido desarrollar y adquirir muchas buenas experiencias que me ayudaran en mi vida profesional, esta maestría ha despertado la necesidad de crecer día a día como profesional; también agradezco a mi familia por el sacrificio de tiempo que es lo más valioso a sabiendas que este esfuerzo no será en vano.

Mi más grande agradecimiento a los docentes nacionales y extranjeros, compañeros de clases, compañeros y compañeras de grupos, amigos que desde su experiencia y vivencias hicieron de esta maestría un viaje inolvidable en el conocimiento de diferentes áreas de trabajo.

A nuestro Asesor Máster Carlos Ernesto González Murillo, por todo su apoyo y asesoría, a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo de investigación, agradezco al concejo Municipal de Mercedes Umaña por su colaboración y ayuda desinteresada en el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

Biblioteca Central



CAPÍTULO I.....	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	9
1.2. DELIMITACIÓN.....	11
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.5. OBJETIVOS.....	13
CAPÍTULO II.....	14
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	14
2.2. MÉTODO.....	14
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	14
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	15
2.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	17
CAPÍTULO III.....	18
3. MARCO TEÓRICO.....	18
3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	18
3.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.....	22
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	34
3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	36
CAPÍTULO IV.....	38
4. HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	38
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LAS DIFERENTES UNIDADES.....	38
4.1.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS A LAS JEFATURAS Y ENCARGADOS DE LAS UNIDADES.....	66
CAPÍTULO V.....	69
5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	69

5.1. CONCLUSIONES.....	69
5.2. RECOMENDACIONES.....	70
5.3. PROPUESTA.....	71
GLOSARIO.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	96

1.2. DELIMITACIÓN.....	11
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	14
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.5. OBJETIVOS.....	20
CAPÍTULO II.....	28
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	34
2.2. MÉTODOS.....	34
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	38
2.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
2.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
CAPÍTULO III.....	40
3. MARCO TEÓRICO.....	40
3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	43
3.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.....	43
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	47
3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	48
CAPÍTULO IV.....	56
4. HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	56
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LAS DIFERENTES UNIDADES.....	57
4.1.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS A JEFEAS Y ENCARGADOS DE LAS UNIDADES.....	57
CAPÍTULO V.....	60
5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	60

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos, en los cuales uno a uno describe el contenido de este, el capítulo uno se fundamenta en la investigación científica, la situación del problema, falta de capacitación de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, para mejorar sus competencias laborales; sus alcances, objetivos y la justificación del porqué de la necesidad de realizar dicha investigación.

El capítulo dos contiene la metodología científica de esta investigación, la cual es base para el desarrollo de esta, dado que es la que establece los parámetros metodológicos para la sistematización de todos los temas de importancia, se define el tipo de estudio, los métodos de investigación, la población y muestra, se describen los antecedentes de este tipo de estudios, las etapas de investigación y las técnicas del análisis de resultado.

En lo relacionado al capítulo tres se describe el marco teórico que respalda la investigación en sus aspectos específicos de estudio, los antecedentes históricos, los elementos teóricos, las definiciones básicas y la operacionalización de dichos términos, así como el cuadro metodológico de hipótesis. Dicho marco teórico hace una línea de tiempo de la forma en que se han venido enfrentando este tipo de problemas institucionales de las empresas, dándonos cuentas que no es un problema nuevo, si no de antaño, es por ello de la importancia de generar marcos teóricos actuales que generen espacios de análisis que ayuden a mejorar y superar las deficiencias en esta área.

Se ha realizado un análisis de la situación actual de las competencias, habilidades y destrezas de los empleados administrativos y jefes de unidades, de la alcaldía municipal de Mercedes Umaña, y esto se describe y puntualiza en el capítulo número cuatro, el cual contiene los hallazgos de nuestra investigación y la presentación y discusión de resultados.

Posterior a la recolección de información técnica y científica se procedió en el capítulo cinco a establecer la propuesta para mejorar las condiciones individuales y colectivas de los empleados objetos de este estudio de investigación.

Por último, se describe el PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA. El cual se ha estructurado en base a las necesidades expuestas y expresadas por los mismos colaboradores instituciones que han sido abordados con los diferentes métodos de recolección de información.

Se presenta el glosario, la bibliografía y los anexos que son parte de todo el proceso de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, del departamento de Usulután, funciona desde marzo de 1987, como pueblo, luego como villa y en la actualidad como ciudad, (revista fiestas patronales año 2016 página 6), esto significa que desde esa fecha se vienen generando y brindando la prestación de servicios públicos, los cuales, con las limitaciones de la época, se fundamentaban a servicios de carácter administrativos, por lo tanto la mayoría de colaboradores eran de dicha área, estos atendían a la población, dado que no existían tantas necesidades a cubrir como hoy en día, no se tiene referencia de la cantidad de empleados que tenían en esos años de inicio.

En el año 2012 se realizó la mayor contratación de empleados, llegando a contar con 48 personas, divididos en ocho unidades organizativas, las cuales están establecidas con niveles de dirección o jefaturas y nivel administrativo; los empleados que directamente laboran en el área administrativa alcanzan la cantidad de 30 personas, un 30% son mujeres y un 70% hombres; las últimas contrataciones en esta área se realizaron el año 2017, en la unidad de la niñez, adolescencia y juventud.

Se realizó un aumento progresivo de contratación de personal de esta área en particular, pasando de 10 empleados a 30 en los dos últimos periodos electos de 2012 a 2018, al ser una institución de carácter pública, la municipalidad, tiene como competencia, por formar parte del estado Salvadoreño, garantizar a sus usuarios el goce de sus derechos constitucionales, la libertad, la salud, la educación, la cultura, la recreación, la seguridad, bienestar económico y la justicia social, aunado a todo aquello que es inherente al ser propio de las municipalidades, según como lo describe el código municipal en el artículo 4, competencia de los municipios, que es la herramienta jurídica que rige las funciones y actuaciones de las misma.

La Municipalidad para brindar un servicio con eficiencia y eficacia, tiene que generar las condiciones mínimas para que los empleados tengan las competencias necesarias para alcanzar ese objetivo; por años, es algo generalizado en todas las instituciones de gobierno, inclusive las municipalidades, no se presta la atención, ni los recursos necesarios para superar el problema planteado, en lo relacionado al desempeño de los empleados municipales en general.

Esto significa que es necesario el diseño e implementación de un plan de desarrollo del talento humano que garantice el fortalecimiento de las competencias laborales y la mejora continua del área administrativa como un todo. Los procedimientos de contratación de personal tienen ciertos vacíos y sesgos políticos, esto genera la posibilidad de no tener al personal preparado para el desarrollo cumplimiento de sus funciones, según se establece en los manuales, políticas y reglamentos municipales.

Ante esta realidad, las deficiencias parecieran no ser objetivas y visibles, pero por las experiencias vistas y expresadas por la población, se puede establecer un parámetro de lo que se debe mejorar al desarrollar un plan de desarrollo del talento humano, en lo relacionado a aumentar y potencializar las competencias de cada empleado del área administrativa.

Hoy en día la población demanda mejores servicios, hay herramientas jurídicas que permiten el control y seguimiento de cómo se utilizan los recursos del estado, una de esas partes es el rubro de remuneraciones y pagos de empleados, en todas las áreas y niveles, por lo tanto no se puede desvincular en ningún momento la preparación y potencialización del talento humano de las municipalidades y específicamente el del área administrativa, dado que este, es el que tiene a diario ese contacto directo con el usuario y demandador de dichos servicios.

Las gerencias municipales, son agentes políticos y saben que su éxito como funcionarios y servidores públicos depende en gran medida de la percepción del usuario de cómo se le presta el servicio solicitado, esto está relacionado directamente con el mismo empleado, dado que se debe de identificar sus debilidades y establecer los métodos y formas para garantizar la superación de estas, para bien de la institución y de sus superiores.

El éxito gerencial en las municipalidades se mide con el éxito mismo de los servidores y funcionarios, pues es la población la que define dicho éxito, los empleados públicos son los primeros agentes comunicadores de las decisiones estratégicas municipales, es por ello y por factores netamente políticos que hoy en día se tiene que visualizar el tener personas competentes, preparadas, motivadas, con deseo de cumplir con su trabajo dentro de la institución y sobre todo con conocimientos de la misión y visión de la administración en turno, a la que todo empleado debe de sumarse y a la que todo gerente municipal debe de poner el lugar que corresponde, dado que el talento humano es la primera fuerza visible ante el usuario final.

1.2. DELIMITACIÓN.

- a) Tiempo: La investigación se realizará de enero a junio de 2018.
- b) Espacio: La investigación se llevará a cabo en la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, ubicada en el municipio de Mercedes Umaña, Departamento de Usulután.
- c) Temática: Gestión del Talento Humano

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿De qué manera contribuirá el plan de desarrollo del talento humano a fortalecer las competencias laborales de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

El estudio que se realizará radica en el tema de administración pública, el cual se vincula con la gestión del talento humano, nos permitirá ampliar nuestros conocimientos y el de los empleados administrativos, para que estos puedan ofrecer y dar un excelente servicio al usuario; a la gerencia municipal, a partir del diagnóstico, se propondrá temáticas de

capacitación técnica, de sensibilidad, actitudinales; para el fortalecimiento de las competencias laborales de los empleados administrativos.

Se vuelve necesario el estudio del tema, ya que La Municipalidad de Mercedes Umaña, atiende en toda su jurisdicción a una población de 13,092 habitantes (Censo de población y vivienda año 2007, MINEC), y esto genera la necesidad de mejorar las competencias del talento humano y conlleva a la obligación moral, ética y profesional de realizar una inversión económica para garantizar que se brinde un servicio de calidad y los empleados municipales se comprometan con el objetivo de sus cargos administrativos..

Dada la necesidad de mejorar las competencias de los empleados administrativos, es necesario diseñar un plan de desarrollo del talento humano, que identifique, las debilidades y fortalezas, que defina los niveles de mejora y supere todos los inconvenientes que se le presentan a los colaboradores administrativos, y así, beneficiar a los usuarios con un servicio de calidad.

Con el diseño del plan de desarrollo del talento humano que concluirá en el mes de junio del año dos mil dieciocho, se beneficiará directamente a los empleados administrativos e indirectamente a los ciudadanos de Mercedes Umaña. También se espera que se supere la mala práctica de realizar capacitaciones sin tener un rumbo claro de dónde se quiere llegar con la misma, o solo por cumplir con un requisito porque la ofrecieron gratis o a bajo costo; se quiere plasmar un horizonte de cómo, cuándo y dónde se debe de generar el proceso de capacitación y de mejora continua.

La realización de esta investigación es viable ya que se cuenta con el tiempo necesario para el estudio, así mismo se cuenta con la apertura y buena voluntad del Concejo Municipal, el cual a través de un acuerdo ha permitido el desarrollo de esta investigación y se ha comprometido a viabilizar la aplicación del producto final, que será el plan de desarrollo del talento humano para mejorar las competencias laborales de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan de Desarrollo del Talento Humano, que contribuya al fortalecimiento de las competencias laborales de los empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, Departamento de Usulután.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del talento humano de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para identificar la situación de mejora de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.
- Elaborar el Plan de Desarrollo del Talento Humano, que contribuya al fortalecimiento de las competencias laborales de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de investigación determina la manera de como el investigador abordara el evento de estudio, de acuerdo con las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos de cada uno. Para realizar esta investigación se utilizará el tipo descriptivo, ya que nos permitirá caracterizar el talento humano como objeto en estudio. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”¹

2.2. MÉTODO.

El trabajo de investigación se fundamentará en el método científico con enfoque cualitativo, dado que se realizará el estudio de capacidades técnicas y actitudes en lo relacionado al talento humano y sus competencias en el área de trabajo que se desempeña el colaborador administrativo, para luego analizar e interpretar su rendimiento institucional, bajo las herramientas de investigación aplicables a este método cualitativo, cuestionarios, entrevistas y análisis documental.

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.3.1. POBLACIÓN

La población de estudio posee varias particularidades sociodemográficas, sus edades van desde los 20 a los 60 años, su configuración educativa se plantea con personal de nivel educativo básico hasta estudios universitarios, su estructura organizacional está regida por niveles gerenciales, jefaturas, encargados, nivel operativo y nivel administrativo, todos

¹ Dankhe, citado por Hernández, Fernández y Baptista, p. 60.

empleados de la alcaldía municipal de Mercedes Umaña, asimismo se cuenta con empleados con carácter de prestación de servicios profesionales por contrato. Se describe la población en el cuadro siguiente:

Nº	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA	Nº DE EMPLEADOS
1	EN TODAS LAS ÁREAS Y NIVELES	48

Se debe de tomar en cuenta a personal que presta servicios por contrato, en total son cinco, uno en jefatura de Unidad de Medio Ambiente y cuatro en programas de Mejoramiento de vida, total cinco empleados, dos Mujeres y tres Hombres.

2.3.2. MUESTRA

El muestreo que se realizara se fundamenta en el no probabilístico por conveniencia, dado la facilidad de seleccionar a cualquier colaborador, ya sea en jefatura o en nivel medio o administrativo de nivel básico. El muestreo se realizará en dos direcciones el primero a todos los empleados del área administrativa, tomando en cuenta que en total son 18 empleados y el segundo a los responsables de unidades, que en total son 13 jefes administrativos, entre hombres y mujeres, por ser el universo de estos reducido, es fácilmente medible, por lo tanto, los resultados serán 100% verídicos, sin proyecciones ni extrapolaciones estadísticas.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

2.4.1 TÉCNICAS

2.4.1.1. LA ENCUESTA: Permitirá recopilar datos en el lugar de los hechos, mediante opiniones del talento humano, es decir los empleados administrativos que laboran en la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.

2.4.1.2. LA ENTREVISTA: Esta técnica se utilizará para obtener contenido en forma de declaración, en donde las personas entrevistadas, jefes de unidades, Secretaría Municipal, Registro de la Carrera Administrativa, Unidad de Acceso a la Información Pública, Cuerpo

de Agentes Municipales, Proyección Social, Unidad Municipal de la Mujer, Contabilidad, Tesorería, Unidad Administrativa Tributaria Municipal, Catastro y Fiscalización, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familia, Medio Ambiente, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Servicios Públicos Municipales, Unidad de la Niñez, Adolescencia y Juventud; proporcionen información de manera directa y complementaria con el objetivo de ampliar y profundizar sobre la formación continua y la capacitación constante para mejorar la calidad de los servicios que la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña ofrece a todos sus usuarios.

2.4.1.3 REVISIÓN DOCUMENTAL: Esta técnica nos permitirá recabar información referente a los manuales de organización y funcionamiento y el manual descriptor de cargos y categorías.

2.4.1 INSTRUMENTOS

2.4.2.1 CUESTIONARIO: El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Este instrumento contendrá una serie de preguntas formuladas cuidadosa y congruentemente a la información de las variables o indicadores correspondientes a conjeturas de una problemática de investigación.

Básicamente se puede hablar de dos tipos de preguntas en un cuestionario; preguntas cerradas y abiertas. En la investigación se utilizará un cuestionario dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, el cual estará formado por preguntas cerradas y abiertas.

2.4.1.2 GUÍA DE ENTREVISTA: Se refiere a un formato que contendrá preguntas abiertas o temas determinados que se deseen investigar, tomando en cuenta que las preguntas de esta guía de entrevista deben depender de los indicadores y variables de las hipótesis planteadas del estudio.

Para la ejecución de la investigación se realizará la entrevista a la jefatura de áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, en la cual se obtendrá información importante sobre el talento humano tales como conocimiento, habilidades y aptitudes, que se necesitan en los puestos de trabajo.

2.4.1.3 LISTA DE CHEQUEO: Se refiere a un listado de indicadores o aspectos específicos a investigar, los cuales permitirán tener criterios detallados de los aspectos a estudiar.

2.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se iniciará con la planificación de las actividades a ejecutar las cuales se proponen según el siguiente detalle:

- a) **Recolección de información:** Utilización de herramientas, técnicas e instrumentos para la obtención de información y datos.
- b) **Procesamiento de datos:** Tabulación, ordenamiento y distribución de datos de forma ordenada y clara, agrupándolos según sea conveniente.
- c) **Análisis de datos:** Se efectuará la interpretación y el análisis de los resultados establecidos, según sea el resultado de cada instrumento de medición de competencias u obtención de información.
- d) **Presentación de resultados:** Se diseñará un sistema de representación gráfica específica de cada instrumento de medición, que refleje los resultados de forma simplificada.
- e) **Elaboración de conclusiones y recomendaciones:** Dados los resultados y luego de su revisión y síntesis respectiva se realizarán las conclusiones y recomendaciones correspondientes.
- f) **Presentación de propuesta:** Una vez finalizado el análisis se presentará el plan de desarrollo del talento humano que contribuya a mejorar las competencias laborales de los empleados administrativos.

2.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados serán medibles desde el punto de vista práctico, pues por cada pregunta se elaborará una matriz de resultados, con sus respectivas gráficas de análisis, además se verificará minuciosamente la intención de cada pregunta y su objetivo principal, para no desviarnos de la esencia de la investigación que es realizar un diagnóstico, del estado actual de las competencias y desempeño de los empleados municipales.

Se verificará a través de los instrumentos de medición y muestreo, el cruce de información obtenido de las jefaturas y encargados, contra los empleados de mandos medios y nivel básico, con la intención de establecer las correcciones y así implementar la aplicación de la mejora continua en todos los niveles.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO.

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

3.1.1. EVOLUCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Por mucho tiempo, la gestión del talento humano tuvo una significativa polémica para la fuerza laboral de una organización. Pero a medida que ha cambiado la mentalidad del hombre dentro de una empresa, gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la administración, hoy en día se reconoce la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones, por ello la necesidad de profundizar en los antecedentes de la gestión humana, pues, la gestión humana se ha convertido en un factor determinante de la gestión estratégica.²

El primer indicio de la humanidad, que aunque no se tiene un tiempo determinado se dice que el hombre administraba sus recursos de cierta forma, pero la administración como herramienta de gestión se dio en Sumeria, donde aparecen los primeros escritos hechos por sacerdotes para contabilizar los tributos, ya que no confiaban en su memoria, luego saltó a babilonia y después a china que fue un gran conjunto, tan vasto que se puede deducir que sin duda requirió de una gran perfección en sus aspectos administrativos, y fue ahí donde con la esclavitud se empieza a notar el talento humano, pues antes se amarraba un gran grupo de persona con intercambios importantes para ellos además de seguridad, fueron cambiando muchas cosas pero el talento humano no mucho, aparecían nuevas formas de administrar técnicas y principios.³

Aún se seguían explotando a las personas, en ese tiempo muchos exigían igualdad y querían la valorización por méritos, pero muchos se desmotivaban ya que en ese tiempo ese tipos de personas era neutralizadas con la pena de muerte, llegaría la era industrial y aunque ya las personas no eran consideradas como esclavos sino como trabajadores las

² (Villalobos, Ramirez, & Espitia, 2013)

³ (Villalobos, Ramirez, & Espitia, 2013)

cosas no iban a cambiar mucho, las personas eran sometidas al trabajo forzoso sin pensar en su bienestar; hablamos principalmente de su salud muchos como mínimo terminaban trastomados y hasta muertos, seguiría evolucionando administración y fueron pensado un pocos en las personas, y nace la teoría de las relaciones humanos donde gracias al psicólogo Elton Mayo y a sus estudios se demostró que las personas trabajan mejor cuando están bien física y mentalmente donde se empezó a notar la alta producción que mostró esta teoría, y viajando a la actualidad se ha ido controlando y mejorando el talento humano hasta el punto de que el trabajador trabaje por gusto y no por obligación, pues, de forma breve vimos cómo era utilizado el talento humano y en lo que llega a influir en una empresa.⁴

En conclusión, cabe denotar que la participación del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas para lograr un aprendizaje participativo. Por consiguiente, la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en un mundo competitivo. Es importante enfatizar que el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente mediante una adecuada aplicación de la herramienta de la motivación.⁵

El Talento Humano, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que, sin él, sería imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones para lograr la sinergia funcional del proceso.⁶

La clave para obtener el éxito de la compañía está en saber administrar las dosis de motivación basada en un fuerte compromiso y pertenencia en pro de las metas de la

⁴ (Villalobos, Ramirez, & Espitia, 2013)

⁵ (Villalobos, Ramirez, & Espitia, 2013)

⁶ (Villalobos, Ramirez, & Espitia, 2013)

organización, ya que: "El gran secreto del éxito es estar preparado cuando llega la oportunidad".

3.1.2 COMPETENCIAS LABORALES

Ortega y Marchant (2005), definen las competencias como "un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, lo que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo. (Saba, 2007) La competencia se puede definir como un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes situaciones. (Villardón, 2006).

Todas las personas poseen atributos y conocimientos adquiridos y únicos que nos hace diferentes al momento de ejecutar una actividad, para las empresas esto se define como las competencias claves que influyen en el desarrollo de puesto de trabajo.

La gestión en una organización requiere de competencias por parte de cada trabajador, desde el eslabón más alto hasta el más bajo; de ello dependerá el logro de las metas tanto personales como organizacionales.

Un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el término "competencia", la define como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada".

Cabe destacar que todas las personas tienen competencias y conocimientos independientemente en el rol que se encuentre, las competencias pueden ser adquiridas o propias (innatas) lo cual definen el perfil de la persona, siendo este adecuado o no al elaborar una tarea o actividad, es importante mencionar que la metodología de competencias "no tiene por objeto estudiar el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización" (Martha, 2006).

3.1.2.1 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

La introducción de la gestión de competencias, entre otros enfoques, viene a dar directamente como respuesta a estos cambios, posibilitando elevar a un grado de excelencia a las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización.⁷

El perfil de competencias es la descripción que se hace de las características genéricas y técnicas que requieren las personas para un desempeño superior en un cargo y en una categoría profesional. Estas competencias deben ser claramente definidas y deben guardar relación con la misión y estrategia de la organización. Las competencias deben ser consideradas como un conjunto de conocimientos, aptitudes y destrezas necesarios para llegar a ciertos resultados requeridos en diferentes circunstancias, lo cual permite tener la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Un enfoque basado en competencias tiene como marco de referencia el desempeño de las mejores personas en el puesto. Las organizaciones pueden mejorar su desempeño general al contratar candidatos que posean esas competencias.

3.1.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

Al determinar el modelo por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con un carácter general.

- **Adecuadas a la organización.** Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la organización, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la institución, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- **Adecuadas a la realidad actual y futura.** Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la institución.

⁷ (Aguilar Ramirez, Álvarez Barrientos, Navarro Barbosa, Alcántar López, & Monares Vidales, s.f.)

- **Operativas, codificables y manejables.** Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- **Terminología y evaluación.** Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- **De fácil identificación.** Dentro de la institución se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

3.1.2.3 TIPOS DE COMPETENCIAS

En la literatura, encontramos diferentes clasificaciones de competencias. Se aprecia como elemento común la idoneidad de distinguir entre lo que se denominan competencias genéricas o transversales y competencias específicas. También en la práctica de la gestión por competencias se ha introducido esta distinción.

Las competencias genéricas hacen referencia a un conjunto de habilidades o destrezas comunes para todas las áreas del saber. Por ejemplo, la selección y el uso de la información, la capacidad de organización, la ética profesional, etc. Las específicas, reflejan conocimientos teóricos y procedimientos propios y concretos de cada profesión. Son las propias de un sólo perfil profesional expresadas a través de las habilidades básicas de cada práctica profesional.

En este sentido, (Corominas, Tesorero, Capell, & Pélach, 2006), señalan que mientras las competencias genéricas se sitúan más cercanas al saber estar y al saber ser, las competencias específicas están más orientadas hacia el saber hacer y al saber guiar.

3.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.

La investigación por realizar se denomina “Diseño de un Plan de Desarrollo del Talento Humano que Contribuya al Mejoramiento de las Competencias Laborales de los Empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña”, y se enfocara en el análisis

de elementos relevantes que permitan comprender la problemática por la cual la institución no puede desarrollarse en lo referente a la atención satisfactoria y eficiente para con los usuarios.

El desarrollo del talento humano merece mucha atención en todas las organizaciones sin importar su naturaleza, ya que este, es definido como uno de los elementos más importantes, y por tal razón es necesaria la mejora de las competencias laborales que permitan obtener beneficios y resultados positivos en pro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

3.2.1. EVOLUCIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES

3.2.1.1. HISTORIA GENERAL DE LAS MUNICIPALIDADES.

Desde los albores de la civilización los grandes conquistadores y soberanos paulatinamente fueron encontrando formas para organizar las comarcas propias y conquistadas, de esta manera encontraron medios de simplificar y de administrar mejor los vastos territorios para efectos de tributos y fines militares, por ser la distancia el obstáculo más grande para el progreso de la humanidad.

La historia muestra que las municipalidades se remontan a las ciudades estados de la antigüedad, llamados Estados Municipales, cuyo prototipo fueron las "POLIS" griegas, sobresaliendo entre estas la ciudad de Atenas, por ser la cuna de la forma de gobierno democrático. Esta práctica de gobierno participativo se propagó con el transcurso del tiempo y se extendió por todo el mundo civilizado de esa época.⁸

El término Municipal tuvo su origen en la ciudad de la antigua Roma, que fue dividida en 30 distritos que poco a poco fueron perdiendo características locales y en la medida en que el imperio se dilataba comenzaron a diferenciarse las funciones del gobierno.

La figura jurídica del municipio se comienza a manifestar mediante la expansión de Roma en el siglo XIII, donde muchas ciudades se desarrollaban en un marco de amplia autonomía

⁸ Juan Manuel Giordiano, "El Municipio y las Municipalidades", Editorial Época, El Salvador, 1998, pág.6.

y los ciudadanos elegían popularmente su concejo, el cual gobernaba apoyándose en fuerzas propias y ejercían jurisdicción civil y penal.

España como los demás pueblos romanizados, sigue el mismo esquema municipalista de la antigua Roma, el Municipio Español conserva su organización jurídica cobrando mayor importancia la autonomía municipal en el siglo XV.

En el año 1492 llegaron al Continente indígena los conquistadores españoles, quienes crearon órganos de gobierno para regir la vida de los nuevos pueblos, desarrollando funciones administrativas y judiciales, conocidos como ayuntamientos o cabildos; los que constaban de dos alcaldes, seis o más regidores y un Procurador o Síndico.

3.2.1.2. HISTORIA DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR.

La República de El Salvador es democrática y su administración es ejercida por los órganos fundamentales del gobierno que son: Órgano Legislativo, Órgano Ejecutivo y Órgano Judicial, regulados en la Constitución de la República en el artículo 86.

El gobierno local es ejercido por el sistema municipal, que fue introducido por el conquistador español Pedro de Alvarado, siendo los primeros municipios la villa de San Salvador, fundada en 1525, la cual dependía directamente del Virreinato de México y cuyo primer alcalde fue Don Diego de Olguín, y la villa de San Miguel, fundada en 1530.

Originalmente se les nombró alcaldías mayores a San Salvador, San Miguel y Choluteca, pero posteriormente se les confirió dicha denominación a otras alcaldías de la región. Para ubicar geográficamente a los municipios se elegían lugares donde ya existían poblaciones indígenas o que reunieran condiciones favorables, tales como buen clima y abundancia de agua; estas ciudades fueron centros de colonización que generaron no solo nuevas costumbres sino también nuevas formas de organización política y social.

Durante la época de la colonia en el siglo XV, así como durante el periodo de independencia del istmo Centroamericano, se dictaron muchas leyes relativas a los municipios; por medio de ellas se les encomendaba a las municipalidades el fomento de la agricultura, la educación, la salud, entre otras. Sin embargo, todas estas atribuciones quedaron



plasmadas únicamente en papel, puesto que los fondos necesarios para que pudieran cumplir con sus atribuciones nunca les fueron proporcionados⁹

Es hasta el año de 1886, que la nueva Constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones; sin embargo, son los gobernadores departamentales los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La Constitución de 1939, decretada por el General Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de los gobiernos locales, estipulado en el artículo 135 de la misma, que el alcalde de la municipalidad sería nombrado por el poder ejecutivo, mientras que los miembros del concejo tendrían elección popular, pero luego con la entrada en vigencia de la nueva Constitución de 1950 se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir todos los miembros de las municipalidades, los que ejercían su función por dos años.

3.2.2 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública se entrelaza con el poder público y con la naturaleza del Estado, particularmente desde la obtención de sus objetivos supremos y las modalidades de su diversa actividad sobre las personas y cosas. Partiendo de la opinión de Pegaza (1986), comprendemos los fundamentos y mecanismos que realiza el gobierno en su ejecución, que no es solo la de adentrarnos en la filosofía de comprender cómo actúa el Estado y la administración pública, sino que nos enmarca hacia el desenvolvimiento diario del poder público que en la actualidad se conoce como la administración pública. A ello agrega que las perspectivas de los órganos de la administración pública se pueden organizar mediante los mecanismos de la jerarquía, como lo mencionaba en sus escritos Pichardo (1986), es decir, determinando la aplicación de los «sistemas orgánicos», a los que se les designa el ejercicio de una de las funciones del poder público.

Otra parte importante que tratar es el caso de la centralización. Según lo detalla Simón (1997), una organización, en la cual se detecta la distribución posesionada y centralizada,

⁹ Juan Alfredo Gómez Pacheco y otros, "Propuesta para la creación y Organización de la Unidad de Auditoría Interna, para la Alcaldía Municipal de San Antonio Pajonal como aporte del Proceso de Modernización del Estado, Universidad de El Salvador, Santa Ana, febrero 2002, pág. 4

muchas veces se convierte en una organización del poder, dada la concentración que se efectúa en los sistemas centralizados, detectándose el poder en un solo lugar de la organización de manera anticipada. Así, la centralización está relacionada con el tamaño, con la tecnología, el medioambiente y con las selecciones que se efectúen dentro de la organización. Además, las clases de centralización tienen importantes contradicciones para los individuos y la sociedad, tomando en cuenta que las organizaciones a veces cambian muy lentamente y en otras de forma dramática. De este modo, siempre que se vayan dando estos cambios se torna a una nueva estructura, que sirve de base para las acciones de la organización; en otras palabras, el cambio organizacional es consecuencia y conduce a una estructura.

La teoría de la organización puede ser muy útil cuando se la aplica en el ámbito público, y de tal manera puede abrir nuevas formas para el entendimiento de su funcionamiento. La repercusión a la identificación entre organizaciones públicas y privadas obliga a separar de manera general al conjunto de técnicas y de los instrumentos gerenciales provenientes del sector privado. Como lo menciona Ramió (2012)¹⁰, se requiere de una manera generalizada, pues para ciertos ámbitos y momentos organizativos pueden ser también aplicables a las organizaciones de naturaleza pública. Por ello, explica, que el rechazo se centra de forma especial en las configuraciones más instrumentales de la teoría de la organización, como en la ingeniería, eficiencia, economía y al gerencialismo, pero no a la totalidad de la teoría, conocimientos y métodos que ofrecen las mismas.

La organización con su instrumento de conocimiento puede resultar muy útil para su aplicación en el ámbito público, pudiendo abrir nuevas formas de inducir con su alcance y poderío a los organismos de esta índole, aunque, desafortunadamente, no se lleva a cabo en la práctica. Por lo tanto, se requiere aplicar una teoría de la organización que se dirija específicamente a la administración pública, tomando para tal efecto los valores, preceptos y técnicas propias. En otro aspecto, dicha teoría se relaciona con la estructura de la empresa en la división del trabajo y, efectivamente, se enmarca a lo detallado por Shafritz (1997), esto es, que debe haber un jefe que lidere las actividades de la empresa.

¹⁰ Ramió, C. (2012). Teoría de la organización y administración pública. España: Editorial Tecnos.

3.2.3 RELACIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.

Con lo que respecta a los fundamentos de la administración eficiente de los asuntos públicos y de los asuntos privados, estos se relacionan con el alcance de la eficiencia del direccionamiento de un jefe responsable para el personal, como centro de la dirección y la administración, junto con que la organización marche como un sistema de todas las actividades.

En definitiva, que estén en manos de personas calificadas, bajo la dirección de un líder y existiendo una norma de planeación y un sistema fiscalización completo, y así hacer que la administración pública sea responsable de sus programas. En una democracia, la administración se preocupa por el ejecutivo y sus deberes, por los ayudantes administrativos y operativos, por la organización, por el personal y por el sistema fiscal; estos son los medios indispensables para hacer valer la voluntad popular en una administración pública de los ciudadanos.

En lo que respecta al orden social, este puede estar formado por un conjunto de normas que lo constituyen; cada integrante de la sociedad sigue sus propias normas o preceptos y que muchas veces se tallan para cumplir con los objetivos propuestos dentro de una organización y, de este modo, enmarcar los intereses personales y profesionales de cada miembro de la organización. Así lo destaca Isuani (2012)¹¹, quien aborda la complicada relación que se presenta entre las regulaciones y los miembros de la organización. Según el autor, esto sucede debido a que, por una parte, esas regulaciones no contienen toda la información necesaria requerida y, por otra, los actores organizacionales las interpretan en su propia forma de analizar y percibir los hechos. Sin embargo, más allá de que los actores tengan la capacidad de hacer sus propias interpretaciones, se puede presentar que ellos puedan alterar, rechazar o aceptar las regulaciones organizacionales. De hecho, las mismas serían en función de determinados propósitos con la finalidad de satisfacer ciertos intereses, tanto profesionales como personales, y adoptar una fase activa o pasiva frente a las regulaciones organizacionales.

¹¹ Isuani, F. (2012). Regulación y autonomía en las organizaciones. Editorial Académica Española.

La lucha de poder, los esfuerzos del control del gobierno y la apropiación de ciertos recursos organizacionales revelan la verdadera fase de ese lado político dentro de las organizaciones públicas, a la vez se vinculan con lo expresado en sus escritos por Oszlak (2008)¹²: que, efectivamente, la coordinación está relacionada con la autoridad en el ejercicio del poder dentro de la organización burocrática. Así se puede apreciar la jerarquía en los roles en los medios de control y en la ejecución de las decisiones atribuibles, detallando que en una estructura organizacional correspondiente a una agencia gubernamental se enfoca hacia la misión y los objetivos que van a servir para la guía de las diversas actividades que se desarrollan en la organización, mientras que lo que a cada empleado le corresponda realizar va ligado al comportamiento del personal, detectando la posición que ocupan en la estructura organizacional.

3.2.1 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología y las actividades de apoyo. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que estas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que proporcione y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de esta, en su principal ventaja competitiva dentro de mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una feroz competencia.¹³

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de

¹² Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal. Reflexión y Análisis Político, 11(11), 2-13.

¹³ (Chiavenato, 2009)

recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.¹⁴

3.2.1.1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso de identificación de la brecha entre el desempeño deseado y el desempeño actual. El propósito del DNC es identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesitan los trabajadores de tu empresa.

Una evaluación eficaz de las necesidades ayudará a dirigir los recursos a las áreas de mayor demanda, con la finalidad de cumplir con la misión de la organización, mejorar la productividad laboral y un servicio de calidad al usuario y a la Municipalidad. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta y apoyar al proceso de planeación de la capacitación y para la actualización de los miembros de una organización.

En base a este diagnóstico se establecerá el tipo de capacitación que necesita cada una de las áreas administrativas, según el tipo de rol que desempeñan en la organización, a sabiendas que todos tienen como objetivo de satisfacer las demandas del usuario, estas podrán ser por ejemplo, servicio al cliente efectivo, administración del tiempo, liderazgo efectivo, trabajo en equipo, diplomados en habilidades administrativas y gerenciales, entre otras, que en la actualidad han aportado excelentes resultados en el área del talento humano, desarrollando sus competencias laborales.

¹⁴ (Chiavenato, 2009)

3.2.1.2. PLANES DE DESARROLLO A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN

Desarrollo de habilidades y entrenamiento a los empleados administrativos y jefes de unidades administrativas sedan con el fin de dar claridad a la orientación del plan de capacitación, se sugiere establecer la prioridad que debe tener el equipo de trabajo de la municipalidad y también a quienes conforman la dirección y administración, en este sentido estos dos grupos se convierten en foco de especial preocupación en el proceso formativo. Cuando se habla de los empleados municipales administrativos no se habla únicamente de los que están detrás de los escritorios, sino que su alcance toca a todos aquellos que por su función tienen la responsabilidad de atender y servir al usuario en un cara a cara, de tal manera que abarca a todos los que, por su trabajo, mantienen relaciones con agentes externos a la alcaldía y en este sentido es preciso identificar los principales temas de formación y entrenamiento.

Por lo anterior de la importancia del entrenamiento formal en técnicas de atención, servicio al cliente y habilidades administrativas o gerenciales que permitan conocer y desarrollar una metodología acorde a las necesidades de los usuarios y de la organización de carácter pública; entrenamiento formal en técnicas de negociación interna y externa que garanticen el éxito en las tareas emprendidas para el cumplimiento de las metas por unidad y organización en general. Así mismo la formación y desarrollo de habilidades gerenciales y de dirección tales como trabajo en equipo, administración del tiempo, toma de decisiones, comunicación y asertividad.

Desarrollo de un programa de acompañamiento (coach) que permita a cada miembro de unidad y jefe, ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos referidos al dominio de las habilidades por competencia.

Elaboración de un cronograma del programa de capacitación y entrenamiento que permitan actualizar los conocimientos referidos al éxito en el puesto de trabajo, es fundamental contar con la colaboración, participación y compromiso de los jefes para la definición de los cursos y talleres que se realizarán con cada unidad.

3.2.1.3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA LABORAL

El entorno actual en el que las organizaciones Municipales Salvadoreñas, desarrollan su actuación, está caracterizado por un incremento de la variedad, la complejidad y la sofisticación de las actividades, por una creciente diversidad sociocultural, por una fuerte presión asistencial y por una mayor exigencia en la demanda de los usuarios. En este contexto, prestar un servicio público Municipal excelente requiere dotar a la organización de los sistemas y las herramientas que le permitan actuar de forma efectiva, flexible y multidisciplinar.

Las Municipalidades persiguen el objetivo de ofrecer una atención eficiente y de calidad. En la actualidad, este objetivo permanente se traduce en las prioridades estratégicas de mejorar la efectividad en la atención asistencial, la satisfacción del usuario, la eficiencia en la gestión, la continuidad y coordinación en el tiempo y entre los empleados y profesionales, y la involucración de todas las personas que forman parte de la organización municipal como tal.

El diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias para la Municipalidad de Mercedes Umaña, responde al compromiso de dotar a la organización de un sistema que permita, entre otros beneficios, estructurar una gestión integral, sistematizada y flexible de su talento humano, ofrecer a los empleados administrativos oportunidades de crecimiento profesional y personal y estimular activamente el desarrollo continuo de sus competencias, como vía para lograr la excelencia laboral y profesional y la del servicio al usuario.

Las competencias son el concepto de referencia del modelo y de todas las prácticas de gestión de personas asociadas al mismo. Estas competencias se derivan directamente de la estrategia y recogen y respaldan los objetivos, valores y la identidad de lo que se es y de lo que se quiere llegar a ser en el futuro.

Características de las competencias: Particulares y propias de la actividad, objetivos, estrategia, historia, cultura y valores de la organización; estratégicas, se desprenden directamente de los objetivos y la estrategia; genéricas, aplicables a toda la organización, lo cual favorece un lenguaje común y un direccionamiento único; localizadas en la persona,

inherentes a las personas y no a los puestos; observables, demostrables y, por lo tanto, medibles y evaluables, se identifican como requerimiento para el desempeño de actividades y se miden en las personas; indican probabilidad de desempeño eficaz, la posesión de competencias no garantiza necesariamente una ejecución adecuada de las actividades (ya que intervienen otros factores adicionales internos y externos, como el interés, las condiciones de desarrollo) pero sí prevén una relación de probabilidad entre las características de las personas y la consecución de resultados; orientadas a presente y futuro, adecuadas a la realidad actual y a la evolución futura de la Alcaldía Municipal; temporales, susceptibles de evolucionar en el tiempo, a medida que lo hace la organización y su entorno, y, por lo tanto, actualizables y renovables.

3.2.1.4 ESCALA DE COMPETENCIAS

Determinar en qué nivel posee la persona una determinada competencia puede resultar complejo a no ser que se identifiquen una serie de comportamientos observables que permitan constatar la existencia y grado de desarrollo de esa determinada competencia en la persona. Por ello, para cada una de las competencias recogidas a través de las herramientas de estudio, se establecerá una relación de conductas que cada profesional debe mostrar como evidencia observable de su grado de desarrollo en una competencia concreta.

Dicha relación no constituirá un listado exhaustivo de todos los comportamientos que pueden confirmar la existencia y dominio de una competencia, sino que más bien configuran una relación ilustrativa de éstos. Asimismo, el disponer de este conjunto de ejemplos conductuales facilita la homogeneidad en la interpretación que cada empleado administrativo hace de una determinada competencia, al tiempo que le plantea una serie de retos para ir superándose y evolucionando en su desempeño y alcanzar progresivamente la excelencia.

3.2.1.5 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Las teorías administrativas obsoletas que muchas de las empresas inclusive las del sector público, aún practican, en tiempos actuales están permitiendo ser de alguna manera

intervenidas, modificadas, o reestructuradas, por los nuevos modelos administrativos generados, de la necesidad de actualizarse, y permanentemente obligados a estar en procesos de mejoramiento continuo, dada la acelerada transformación que se está sufriendo con el fin de ser cada día más competitivas.

Es así como el coaching, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la calidad total, el empoderamiento entre otros, tienen como eje central el desarrollo del talento humano, el crecimiento del ser humano desde sí mismo para ser transmitido a otros, bien sea en la parte familiar, social o cultural; por tal motivo es importante resaltar la gran responsabilidad que tienen los formadores en cualquier área del conocimiento, teniendo en cuenta la importancia de educar primero personas y luego profesionales.

La acelerada transformación y los avances tecnológicos obligan a las empresas a convertir sus sistemas de producción e información más eficaces con el fin de que los productos, bienes y servicios que ofrecen sean competitivos en los mercados y medios actuales que exigen cada vez más y más calidad.

Esto obviamente se logra invirtiendo en tecnología, maquinaria, equipos, pero hoy en día también se habla de invertir en el talento humano, que permite que la empresa u organización "aprenda", pues sí, ya no se usa la palabra aprendizaje solo en la escuela, colegio o universidad, ahora las empresas que deseen ser competitivas en todos los ámbitos aplican "Aprendizaje Organizacional" que lo único que significa es que quienes aprenden son las personas de la organización, compartiendo sus conocimientos individuales y creando modelos mentales compartidos para lograr organizaciones altamente efectivas.

El actual contexto de negocios independientemente su función social u económica, obliga a hablar de modelos de administración del conocimiento y administración por competencias como parte fundamental para empezar a crear y cambiar empresas establecidas en la valorización del talento humano como fuente esencial del nivel competitivo de la organización, basado en esto, se están empezando a cambiar los modelos de conocimiento convencionales que consisten en orientar al empresario solo a que su negocio sea rentable u eficientes en el servicios, mediante optimización y reducción de costos, y no en pensar que el talento humano puede tener más importancia a la hora de crear, producir y comercializar el producto, bien o servicio que ofrecen al usuario final. El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas

o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo.

En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad”, ¿Pero se estará preparados para asumir cambios en las organizaciones, que llevan años ejerciendo las prácticas administrativas obsoletas, en las cuales solo se generan conocimientos tácitos y egoístas, sin generar conocimientos explícitos que permitan la competitividad y el mejoramiento continuo?

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

3.3.1. Diagnóstico Administrativo: Procedimiento básico para determinar el nivel de competencia de cada empleado administrativo, con el objeto de mejorar su desempeño en la prestación de servicios municipal y atención al usuario. Este se realizará a través de herramientas establecidas por métodos básicos de análisis, verificación u observación del personal, los usuarios, y la documentación que esté disponible.

3.3.2. Competencias Laborales: Habilidades adquiridas a través de la acumulación de experiencia y aprendizaje académico, en el asunto de servicios públicos. Se realizará el estudio de cada uno de los empleados del área administrativa, de todos los niveles inclusive los jefes de unidades u enarcados de unidades.

3.3.3. Desempeño Laboral: Nivel de rendimiento y actuación del empleado municipal, debido a la prestación del servicio a la Municipalidad o usuario final. Se deberá de medir a través de la productividad personal y por unidad. Su efectividad será comprobable por medio de las auditorías externas como internas.

3.3.4. Talento Humano: Conjunto de personas orientadas a la consecución de un fin colectivo u institucional, para nuestro caso un objetivo administrativo que al final de como resultado un excelente rendimiento a la Municipalidad y un buen servicio al usuario. Su

El resultado será visiblemente al obtener los resultados de análisis de todas las variables de estudio.

3.3.5. Empleados Públicos: Aquellos trabajadores por cuenta ajena, cuyo empleador es el Estado, incluyendo instituciones de gobierno, autónomas y Municipalidades, en general de la Administración pública y los agentes regulados por Derecho público. La determinación de estos en este caso en particular se verificará a través de pagos de planillas institucionales u subcontratos para cuando aplique.

3.3.6. Nivel de Alta Dirección: Máxima autoridad Municipal, elegida por elección popular, o por nombramiento del Titular que ejerce jurisdicción en dicho cargo, el nivel máximo es del concejo Municipal en pleno.

3.3.7. Nivel de Gerencia: Máxima autoridad administrativa, es el alcalde o al que este designe por nombramiento, su jurisdicción son todos los empleados de la municipalidad.

3.3.8. Jefaturas Municipales: Empleados o funcionarios Públicos, nombrados por el titular de la Municipalidad, para ejercer autoridad en las unidades del servicio público, sus compromisos y responsabilidades están establecidos en la normativa municipal, planes de trabajo y manuales de funciones.

3.3.9. Secretaria Municipal: Unidad Administrativa Municipal encargada de registrar y socializar la información emanada por el Concejo Municipal.

3.3.10. Unidad de Acceso a la Información Pública: Garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de la municipalidad, Se entiende por transparencia en la gestión municipal a las políticas y mecanismos que permite el acceso público a la información sobre la administración municipal.

3.3.11. Proyección Social: Armonizar y articular los intereses de la comunidad y la municipalidad para facilitar la realización de acciones y proyectos orientados al desarrollo local y contribuir a la aplicación de mecanismos de transparencia municipal.

3.3.12. Unidad de La Mujer: Fomentar la participación ciudadana con enfoque de género en el ámbito municipal, Promueve programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género desde la municipalidad hacia la comunidad

3.3.13. Contabilidad: Verificar que la información registrada en el sistema contable cumpla con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental, Registrar oportunamente los hechos económicos que permiten elaborar los estados financieros para la toma de decisiones de las autoridades municipales.

3.3.14. Tesorería: Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente, velando por la seguridad de estos; de las especies municipales y de todo lo que conforme el Tesoro Municipal

3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	EVALUACIÓN
PLAN DE DESARROLLO	Herramienta de administración, fundamental para generar los cambios necesarios y positivos en una organización independientemente de su naturaleza, ya sea pública o privada	Es parte de la visión estratégica de la gerencia, pues de su aplicación eficiente depende en gran medida el éxito de empresa, dado que en ella se establecen los parámetros de planificación, verificación, ejecución y control.	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del talento humano municipal	Diagnóstico general que incluya a todos los empleados administrativos, para obtener una visión exacta de las deficiencias y debilidades de los empleados, así como sus fortalezas y oportunidades
			Estrategia de capacitación como herramienta de Mejora de competencias	Establecer para cada unidad o de forma global el tipo de capacitación, el modo de presentarla y cuando presentarla para así lograr el objetivo de brindar un mejor servicio a los usuarios de la Municipalidad
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	EVALUACIÓN
COMPETENCIAS LABORALES	Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.	Poner en práctica lo aprendido a través de la preparación académica, así como también lo aprendido por la experiencia laboral, las competencias laborales tienen que ser parte de las fortalezas de la institución para generar la satisfacción de los usuarios.	Competencias cognitivas.	Mejora en el área específica de atención al usuario y al cumplimiento de metas de rendimiento productivo de cada unidad administrativa
			Competencias técnicas.	Incremento de las habilidades técnicas para la optimización de la ejecución de los procesos y procedimientos técnicos de cada unidad de trabajo administrativa.
			Competencias actitudinales.	Incremento de las capacidades individuales en la toma de decisiones y en la resolución de problemas específicos de cada unidad administrativa.

CAPÍTULO IV

4. HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LAS DIFERENTES UNIDADES.

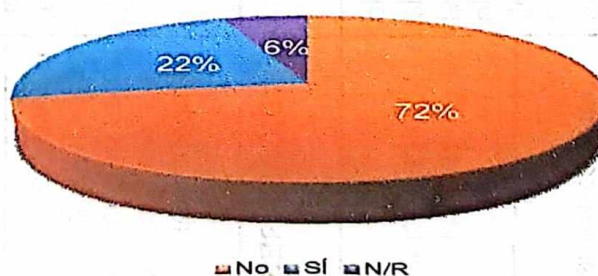
Pregunta N° 1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña son preparados antes de iniciar sus labores por primera vez.

TABLA 1: CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
No	13	72%
SÍ	4	22%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 1: CAPACITACION AL INGRESAR A LA INSTITUCION



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 72% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña no recibió capacitación al momento de entrar a sus instalaciones, por el contrario, solo un 22% recibieron capacitación y un 6% no respondió la pregunta.

Interpretación: Por lo anterior podemos interpretar que no se implementan planes de inducción ni capacitaciones, teniendo deficiencias en el desarrollo del personal.

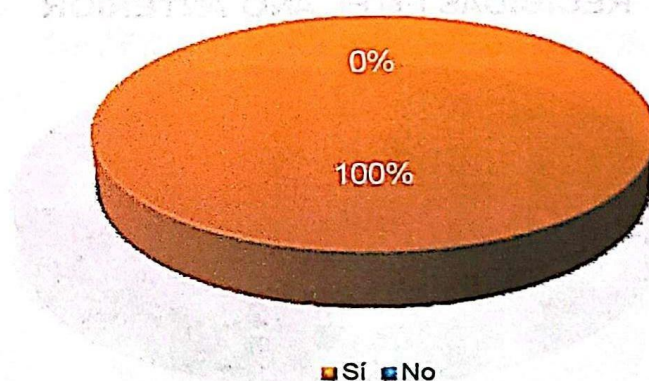
Pregunta N° 2. ¿Le gustaría recibir capacitaciones de acuerdo con el puesto que ocupa?

Objetivo: conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña respecto a la importancia de ser capacitados en su puesto de trabajo.

TABLA 2: PREFERENCIAS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO CON EL PUESTO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 2: CAPACITACIONES DE ACUERDO AL PUESTO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 100% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña le gustaría recibir capacitación de acuerdo con su puesto de trabajo ya que lo consideran importante para poder cumplir sus funciones de la mejor manera.

Interpretación: Por lo que es de suma importancia hacer llegar esta información a la jefatura encargada del talento humano e implementar un plan de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad.

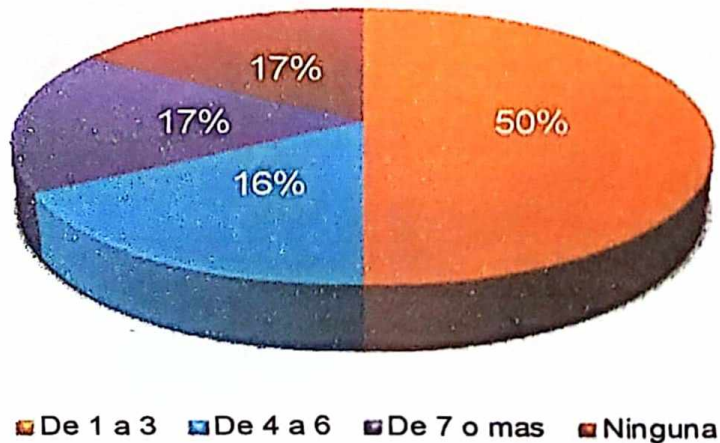
Pregunta N° 3. ¿Cuántas capacitaciones recibió el año pasado? (2017)

Objetivo: Conocer el nivel de capacitaciones impartidas en el año 2017 a los Empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.

TABLA 3: CAPACITACIONES RECIBIDAS EN EL AÑO ANTERIOR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De 1 a 3	9	50%
De 4 a 6	3	17%
De 7 o mas	3	17%
Ninguna	3	17%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 3: CAPACITACIONES RECIBIDAS EN EL AÑO ANTERIOR



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 50% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña recibieron durante el año 2017 de 1 a 3 capacitaciones, mientras el 17% de 4 a 6 capacitaciones, el 17% recibieron de 7 o más capacitaciones y el 17% del personal no fue capacitado,

Interpretación: los datos reflejan que no hay un plan adecuado para la preparación de los empleados administrativos pues estos no son equitativos.

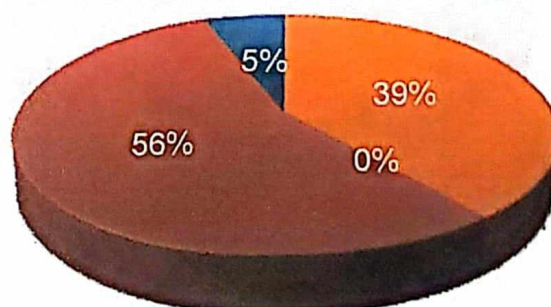
Pregunta N° 4. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en lo que va del año 2018?

Objetivo: Conocer el nivel de capacitaciones impartidas en lo que va del año 2018 a los Empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.

TABLA 4: NIVEL DE CAPACITACIONES RECIBIDAS EN EL 2018

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De 1 hasta 3	7	39%
De 4 hasta 6	0	0%
De 7 o mas	0	0%
Ninguna	10	56%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 4: NIVEL DE CAPACITACIONES RECIBIDAS EN EL 2018



■ De 1 hasta 3 ■ De 4 hasta 6 ■ De 7 o mas ■ Ninguna ■ N/R

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 56% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña no han recibido capacitación en lo que va del año, mientras el 39% han recibido entre 1 y 3 capacitaciones, el 6% no respondió la pregunta,

Interpretación: los datos confirman que no hay un plan adecuado para el desarrollo laboral de los empleados.

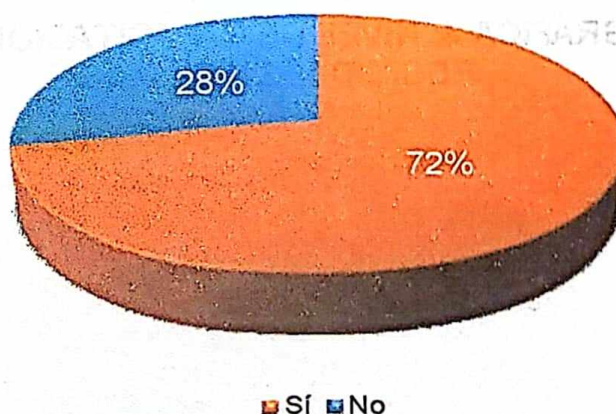
Pregunta N° 5. ¿Le gustaría que las capacitaciones sean en las instalaciones de la institución?

Objetivo: Determinar el grado de comodidad que sienten los Empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña para recibir capacitaciones en sus instalaciones.

TABLA 5: COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	13	72%
No	5	28%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 5: COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 72% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña respondió que les gustaría recibir las capacitaciones en las instalaciones de la organización, mientras tanto el 28% opina que sería mejor recibir capacitaciones fuera de las instalaciones.

Interpretación: Los comentarios nos permiten conocer que los empleados prefieren las instalaciones de la institución ya que cuentan con las condiciones necesarias para el aprendizaje y hay mayor accesibilidad al transporte hacia sus hogares, los que prefieren que sean fuera mencionan que no tendrían interrupciones para resolver problemas que se presentan y que requieren de su intervención, adicionalmente consideran que la organización debería propiciar el traslado de la Alcaldía al lugar de capacitación.

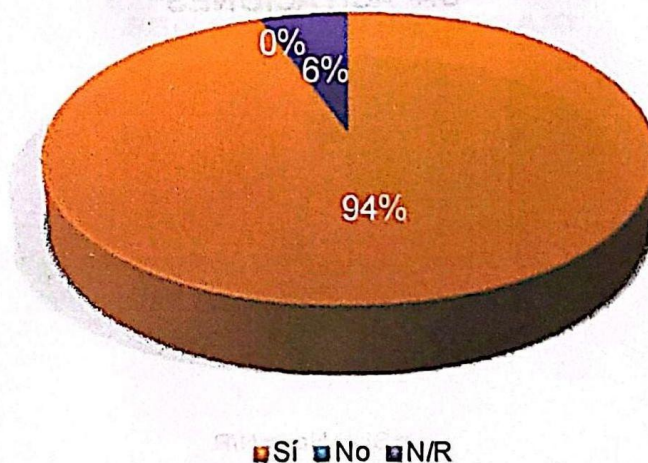
Pregunta N° 6. ¿Los horarios de capacitación son ajustados a su horario de trabajo?

Objetivo: Conocer si los Empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña son capacitados dentro de su horario laboral.

TABLA 6: HORARIOS DE LAS CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	17	94%
No	0	0%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 6: HORARIOS DE LAS CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 94% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña afirma que las capacitaciones son realizadas dentro del horario laboral, un 6% no respondió la pregunta.

Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan que los horarios en los que se realizan las capacitaciones son los adecuados, ya que se realizan dentro de la jornada laboral.

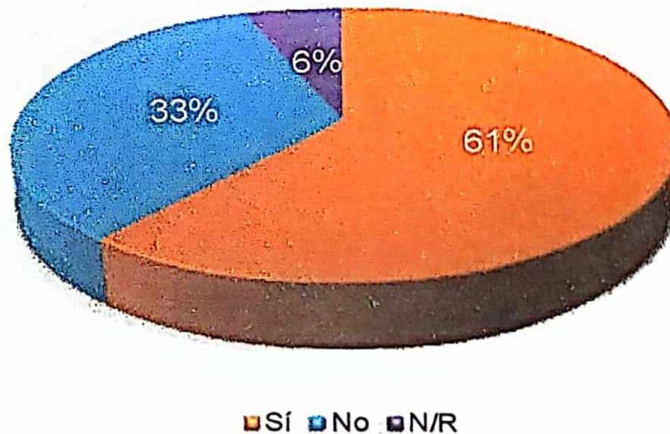
Pregunta N° 7. ¿Cree que el ambiente donde se realizan las capacitaciones influye en su aprendizaje?

Objetivo: Conocer la opinión de los Empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña respecto a la importancia del ambiente donde se reciben las capacitaciones.

TABLA 7: AMBIENTE DE LAS CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	11	61%
No	6	33%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 7: AMBIENTE DE LAS CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 61% de los encuestados consideran que el ambiente de las capacitaciones es importante para el aprendizaje, el 33% considerada que el ambiente no es relevante y el 6% no respondió la pregunta.

Interpretación: La mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña opina que, si es importante el ambiente donde se reciben las capacitaciones ya que la comodidad influye en el interés de las personas, un lugar no apto no permite el aprendizaje, un grupo menor opina que el aprendizaje depende de cada uno y no del medio donde se recibe.

Pregunta N° 8. ¿Sus conocimientos y experiencias le dan seguridad para hacer bien su trabajo?

Objetivo: Saber si los conocimientos y experiencias de los Empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña ayudan en el correcto cumplimiento de las labores que ejecutan

TABLA 8: CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS APORTAN PARA REALIZAR BIEN EL TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 8: CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS APORTAN PARA REALIZAR BIEN EL TRABAJO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados consideran que sus conocimientos y experiencias les dan seguridad para hacer bien su trabajo, en tanto con el 0% ningún empleado manifestó lo contrario.

Interpretación: todos los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña consideran que la acumulación de experiencia les ha permitido fortalecer conocimientos que les han permitido realizar sus labores correctamente, por lo que concluimos que todos los empleados administrativos de la municipalidad expresan sentirse seguros de sus conocimientos y trabajo.

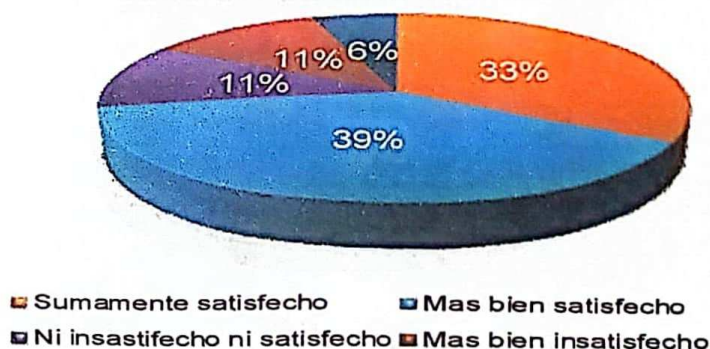
Pregunta N° 9. ¿En qué medida está usted satisfecho con las capacitaciones proporcionadas por la institución, elija una de las siguientes opciones?

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que poseen Empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña en cuanto a las capacitaciones recibidas por la municipalidad.

TABLA 9: SATISFACCIÓN CON LAS CAPACITACIONES PROPORCIONADAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sumamente satisfecho	6	33%
Mas bien satisfecho	7	39%
Ni insastifecho ni satisfecho	2	11%
Mas bien insatisfecho	2	11%
Sumamente insastifecho	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 9: SATISFACCION CON LAS CAPACITACIONES PROPORCIONADAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Un 39% de los empleados de la municipalidad manifiesta estar más bien satisfecho con las capacitaciones recibidas y un 33% manifiesta estar sumamente satisfecho, sin embargo, el 11% no manifiesta insatisfacción ni tampoco satisfacción dejando un 11% que opinan que están más bien insatisfechos y un considerable 6% que dicen estar sumamente insatisfechos con las capacitaciones recibidas.

Interpretación: Realmente podemos notar que no a todos los empleados los capacitan por igual, si no que a un selecto grupo de personas dejando de lado a los demás que dicen estar no satisfechos porque no reciben preparación por parte de la alcaldía, las personas manifestaron en la papeleta la inconformidad que sienten de no sentirse incluidos en procesos de aprendizaje y que se sienten ignorados, por lo que llegamos a la conclusión que solo se capacitan a las mismas personas de siempre sin dar oportunidad a otros que nunca han sido capacitadas.

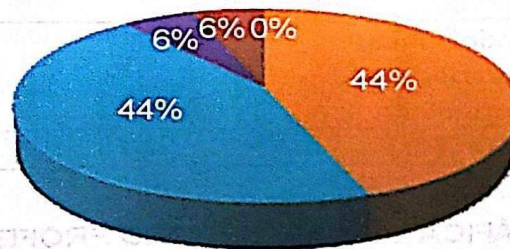
Pregunta N° 10. En términos generales ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su desarrollo profesional dentro de la institución, elija una de las siguientes opciones?

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que poseen Empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña en cuanto a su desarrollo profesional durante el tiempo que han laborado para la municipalidad.

TABLA 10: SATISFACCIÓN PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sumamente satisfecho	8	44%
Mas bien satisfecho	8	44%
Ni insastifecho ni satisfecho	1	6%
Mas bien insatisfecho	1	6%
Sumamente insastifecho	0	0%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 10: SATISFACCION PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCION



■ Sumamente satisfecho ■ Mas bien satisfecho
■ Ni insastifecho ni satisfecho ■ Mas bien insatisfecho

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 44% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña manifiesta que se siente sumamente satisfecho con su desarrollo profesional en la institución, de igual manera un considerable 44% que dice estar sumamente satisfecho, dejando a los ni insatisfechos ni satisfechos con un 6% igual que los más bien insatisfechos con 6%.

Interpretación: Los empleados de la alcaldía en su mayoría se sienten agrados con el desarrollo de sus habilidades y conocimientos a lo largo de laborar para la institución, debido a que se esfuerzan para poder cumplir con los objetivos estratégicos de cada puesto haciendo que ellos logren sus expectativas profesionales y laborales. También pudimos

observar que las personas que no están satisfechas son personas que no han recibido capacitación en ningún momento, por lo que no sienten un desarrollo profesional integral.

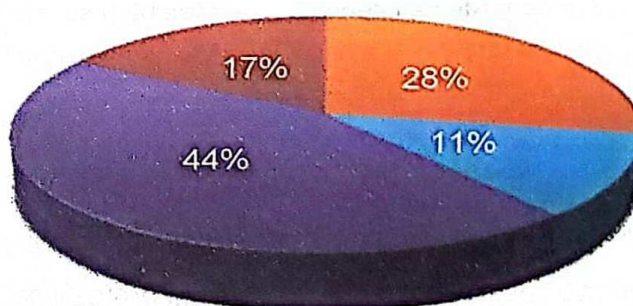
Pregunta N° 11. En cuanto a las capacitaciones recibidas ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de la municipalidad en cuanto a su desarrollo profesional y laboral a lo largo de estar laborando para la institución.

TABLA 11: DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
La institución me ha brindado la oportunidad de tomar la iniciativa en mi desarrollo	5	28%
Tengo la oportunidad de desarrollarme	2	11%
La formación y capacitación puedo aplicarla en mi trabajo diario	8	44%
He desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida	3	17%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 11: DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS



- La institución me ha brindado la oportunidad de tomar la iniciativa en mi desarrollo profesional
- Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de la institución
- La formación y capacitación puedo aplicarla en mi trabajo diario
- He desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 44% de los encuestados opinan que la formación y capacitación pueden aplicarla en el trabajo diario, mientras que un 28% la institución les ha brindado la oportunidad de tomar la iniciativa en su desarrollo personal, el 17% opina que han desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida y un 11% tiene la oportunidad de desarrollarse dentro de la institución.

Interpretación: Cada empleado podía responder a varias de las afirmaciones que estaban en la encuesta, por lo que la afirmación más ponderada es que la formación de capacitación pueden aplicarla en su trabajo diario, dando entender que ponen en práctica los conocimientos que adquieren en ese proceso, sin embargo un porcentaje está de acuerdo con que la municipalidad deja a iniciativa de los empleados su desarrollo profesional con la que se puede interpretar que no todas las personas son capacitadas y se limitan al aprendizaje a diario en el trabajo mas no procesos de desarrollo laboral. La afirmación que los empleados tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la institución, pues realmente la municipalidad asciende a su personal según capacidad, y eso lo notamos en que hay personas que han rotado de puestos de nivel bajo a puestos superiores a lo largo de su trayectoria en la institución, además de que algunas personas aún están estudiando y sienten el apoyo de continuar haciéndolo. La afirmación que gracias a la formación los empleados han desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación de parte de la alcaldía, puesto que hemos notado que no todo el personal ha sido capacitado, existen personas que a la fecha no han recibido ninguna capacitación y que el desarrollo de sus habilidades para el trabajo nace de iniciativa propia. Por lo que la municipalidad está dividida en pequeños grupos de personas seleccionadas para capacitar y que estas son siempre las mismas. A pesar de eso los empleados sienten que su desarrollo profesional es por el compromiso con su trabajo.

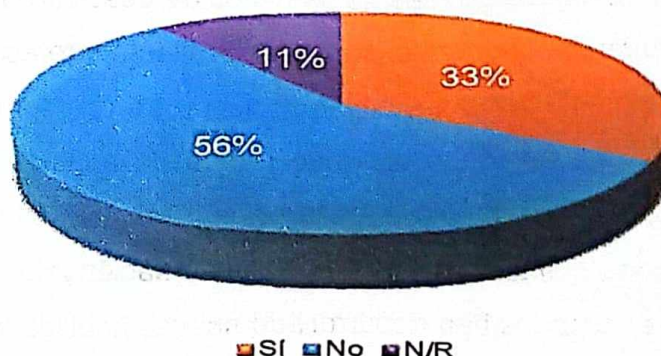
Pregunta N° 12. ¿Ha habido cambios recientes en el trabajo (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, etc.)? Describa los cambios.

Objetivo: Determinar si la municipalidad continuamente realiza mejoras, reajustes o actualizaciones en áreas de trabajo y del personal que permitan un mejor desempeño profesional de los empleados y por ende mejor calidad de trabajo

TABLA 12: CAMBIOS EN EL TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	6	33%
No	10	56%
N/R	2	11%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 12: CAMBIOS EN EL TRABAJO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 56% de los encuestados manifiestan que no ha habido cambios recientes, el 33% dicen que si ha habido cambios y el 11% restante no respondió la pregunta.

Interpretación: Los Empleados Administrativos de la alcaldía Municipal de Mercedes Umaña manifiestan que no ha habido cambios recientes en áreas de trabajo, as instalaciones de trabajo no han sido mejoradas en ningún momento, las personas que dicen que no hay mejoras. El porcentaje positivo menciona que, si ha habido recientes cambios en áreas de trabajo, específicamente en la implementación de software que permiten una mejor conexión con la información necesaria para trabajar mejorando la comunicación con los demás departamentos, manifiestan que los sistemas informáticos que utilizan son más sofisticados que los anteriores y permiten eficiencia en los procesos que realizan en sus labores cotidianas.

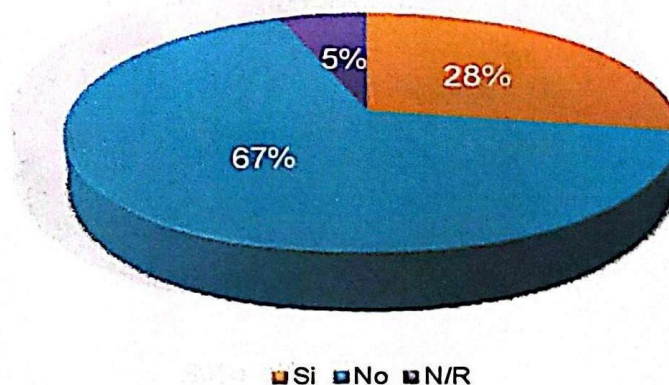
Pregunta N° 13. A principios de cada año ¿se les da a conocer los programas de capacitación que se desarrollaran?

Objetivo: Saber si es del conocimiento de los empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña las capacitaciones que recibirán en el transcurso de año, con la finalidad de poder detectar si la municipalidad estructura el plan de capacitaciones anual.

TABLA 13: DIVULGACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	5	28%
No	12	67%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 13: DIVULGACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 67% de los encuestados menciono que no se le dan a conocer los programas de capacitación, al 28% si le dan a conocer y el 6% no respondió la pregunta.

Interpretación: El mayor porcentaje de los Empleados Administrativo de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña desconoce del programa de capacitaciones de la institución, solamente un grupo manifestó que se les daba a conocer, hecho que nos hace pensar que el plan de capacitaciones anual es estructurado a lo largo del año y para algunas personas, podría decirse que las capacitaciones que el personal recibe son improvisadas.

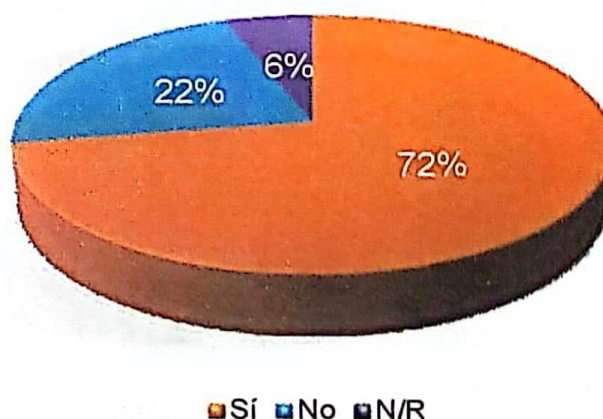
Pregunta N° 14. ¿Considera usted que la institución le proporciona los medios necesarios para ejercer sus funciones?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña proporciona los medios necesarios para que los empleados puedan ejercer adecuadamente sus labores.

TABLA 14: FACILITACIÓN DE MEDIOS PARA EJERCER LAS FUNCIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	13	72%
No	4	22%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 14: FACILITACION DE MEDIOS PARA EJERCER LAS FUNCIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 72% de los empleados manifiestan que se les proporcionan los medios para hacer su trabajo, al 22% no se le facilitan los medios y el 6% restante no respondió la pregunta.

Interpretación: El mayor grupo de los Empleados Administrativos de la Municipalidad de Mercedes Umaña manifestaron que la institución le proporciona los medios necesarios para ejercer sus funciones, herramientas de trabajo, papelería y útiles, etc. El grupo menor manifiesta que la institución no proporciona los medios necesarios para realizar sus labores manifestando que en la alcaldía siempre hay divisionismo y preferencias.

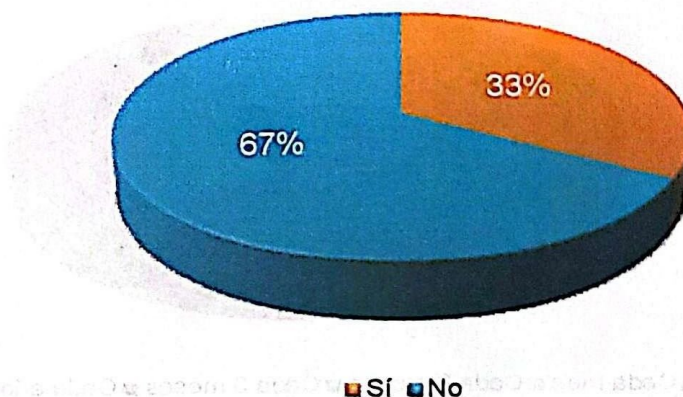
Pregunta N° 15. ¿Se realiza evaluación de las capacitaciones que recibe por parte de la institución?

Objetivo: Conocer si la institución evalúa las capacitaciones a los empleados administrativos posteriormente que se realizan, con el fin de detectar el nivel de aprendizaje adquirido.

TABLA 15: EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES RECIBIDAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	6	33%
No	12	67%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 15: EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos al 67% de los encuestados no los evalúan después de las capacitaciones recibidas, el 33% dice que si los evalúan.

Interpretación: Como podemos observar en el grafico los empleados manifestaron que no se evalúan las capacitaciones comentando que la evaluación se hace a conveniencia, sin embargo, un porcentaje menor opina que si se evalúan las capacitaciones.

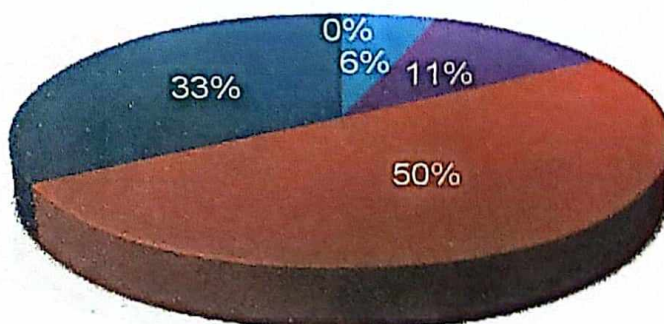
Pregunta N° 16. ¿Cada cuánto tiempo los evalúan?

Objetivo: Conocer la frecuencia de capacitación que reciben los empleados administrativos de la alcaldía municipal de Mercedes Umaña.

TABLA 16: CADA CUÁNTO LOS EVALÚAN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Cada mes	0	0%
Cada 3 meses	1	6%
Cada 6 meses	2	11%
Cada año	9	50%
N/R	6	33%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 16: CADA CUÁNTO LOS EVALÚAN



■ Cada mes ■ Cada 3 meses ■ Cada 6 meses ■ Cada año ■ N/R

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 50% de los encuestados mencionan que los evalúan cada año, mientras que el 33% no respondió la pregunta, el 11% dice que los evalúan cada seis meses y el 6% que cada tres meses.

Interpretación: El mayor porcentaje de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña manifestó que los evalúan cada año, un grupo considerable no respondió ya que a ellos no se les realiza ninguna evaluación.

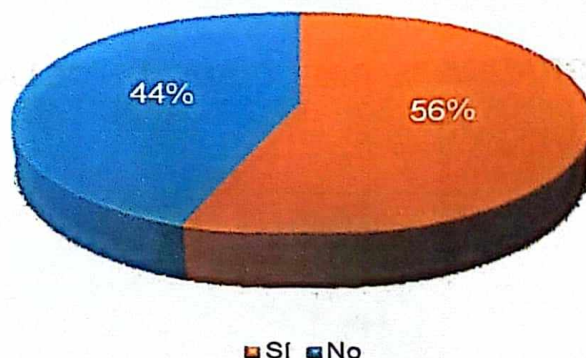
Pregunta N° 17. En la institución ¿Se han realizado estudios de detección de necesidades de capacitación?

Objetivo: conocer si la institución ha realizado algún estudio para poder detectar si el personal administrativo requiere que sus conocimientos y habilidades sean fortalecidos por medio de capacitaciones para lograr mejores resultados en el trabajo

TABLA 17: ESTUDIOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	10	56%
No	8	44%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 17: ESTUDIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 56% de los encuestados manifiesta que, si han realizado estudios de detección de necesidades, el 44% manifiesta que no se han realizado estudios.

Interpretación: El mayor porcentaje de los empleados manifestó que en la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña opina que la institución ha realizado estudios de detección de necesidades, dicha información se utiliza para los planes de capacitación, el porcentaje restante manifiesta que no se han realizado estudios de detección de necesidades de capacitación.

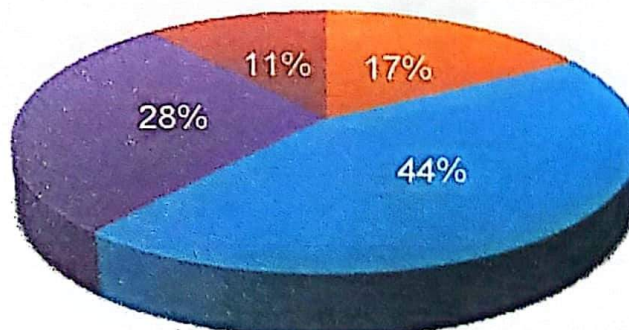
Pregunta N° 18. ¿Considera que las actuales autoridades de la institución se preocupan por capacitarlo en su puesto de trabajo?

Objetivo: conocer la opinión de los empleados administrativos sobre si las actuales autoridades de la institución se preocupan por capacitar a los empleados en su puesto de trabajo.

TABLA 18: PREOCUPACIÓN DE LAS AUTORIDADES POR CAPACITAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	3	17%
De acuerdo	8	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	28%
En desacuerdo	2	11%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 18: PREOCUPACIÓN DE LAS AUTORIDADES POR CAPACITAR



■ Muy de acuerdo
 ■ De acuerdo
 ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 ■ En desacuerdo

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 17% está muy de acuerdo en que las autoridades se preocupan por capacitar a los empleados, el 44% está de acuerdo, el 28% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% está en desacuerdo.

Interpretación: Según los resultados obtenidos por parte de los empleados el mayor porcentaje está de acuerdo con que las actuales autoridades de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña se preocupan por capacitarlos en su puesto de trabajo.

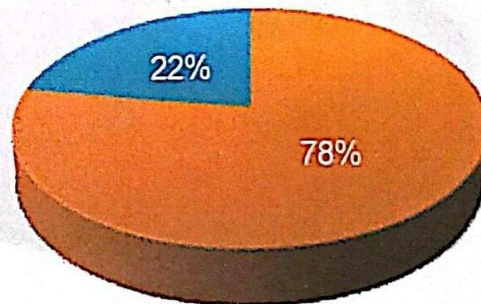
Pregunta N° 19. ¿Según su criterio que es más conveniente en lo relacionado a las capacitaciones?

Objetivo: Identificar si los empleados prefieren ser capacitados por personas internas o externas a la institución.

TABLA 19: CONVENIENCIA SOBRE LOS CAPACITADORES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Capacitadores Externos a la institucion	14	78%
Capacitadores Internos a la institucion	4	22%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 19: CONVENIENCIA SOBRE LOS CAPACITADORES



- Capacitadores Externos a la institucion
- Capacitadores Internos a la institucion

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 78% de los encuestados prefieren que las capacitaciones sean impartidas por personas externas a la institución, el 22% prefieren que sean personas de la alcaldía las que impartan las capacitaciones.

Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan una mayor empatía con los capacitadores externos, ya que opinan que manejan mejor los temas y por ser personas ajenas a la institución se le presta mayor respeto y atención a la hora de recibir las capacitaciones.

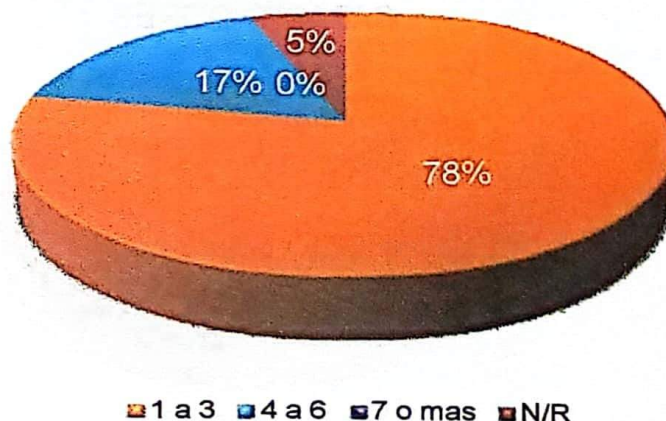
Pregunta N° 20. ¿Cuántos módulos o temas recibe durante la capacitación?

Objetivo: Conocer la cantidad de módulos o temas que se reciben en la capacitación

TABLA 20: MÓDULOS QUE SE RECIBEN EN LAS CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1 a 3	14	78%
4 a 6	3	17%
7 o mas	0	0%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 20: MÓDULOS QUE SE RECIBEN EN LAS CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 78% de los encuestados reciben en promedio de 1 a 3 módulos por cada capacitación recibida, el 17% recibe de 4 a 6 módulos y el 6% no respondió la pregunta considerando que la razón de este porcentaje no ha recibido capacitación alguna.

Interpretación: Los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña consideran que en las capacitaciones reciben de 1 a 3 temas, permitiendo tener una mayor receptividad de la información que se está facilitando.

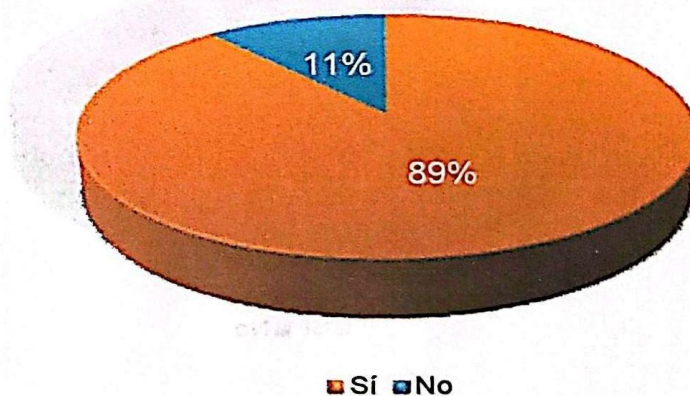
Pregunta N° 21. ¿Según su criterio, sus competencias laborales están acorde a las funciones que desempeña?

Objetivo: Conocer si los empleados administrativos consideran que las competencias con las que ya cuentan son las acordes para el desempeño de sus funciones.

TABLA 21: COMPETENCIAS ACORDES A LAS FUNCIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 21: COMPETENCIAS ACORDES A LAS FUNCIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 89% de los encuestados opinan que cuenta con las competencias acordes y requeridas para el desempeño de sus funciones, el 11% considera que no cuenta con las competencias acordes.

Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan que a su criterio cuentan con las competencias acordes para el desempeño de sus funciones, lo cual permitiría la retención en cuanto a las capacitaciones para el fortalecimiento de las competencias labores de los empleados administrativos de la alcaldía municipal de Mercedes Umaña.

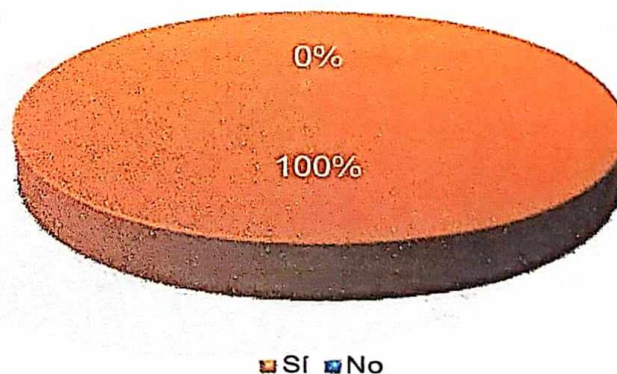
Pregunta N° 22. ¿Tiene conocimiento de las competencias laborales que su puesto exige?

Objetivo: Identificar si los jefes de las unidades administrativas conocen de las competencias laborales que el puesto que desempeñan exige.

TABLA 22: COMPETENCIAS LABORALES QUE EL PUESTO EXIGE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 22: COMPETENCIAS LABORALES QUE EL PUESTO EXIGE



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados conocen las competencias requeridas que el puesto exige.

Interpretación: Todos los empleados consultados opinan que conocen las competencias que exige el puesto que desempeñan, lo cual es una ventaja por utilizar para poder fortalecer estas competencias en los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.

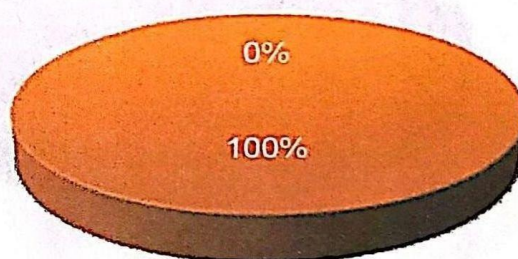
Pregunta N° 23. ¿Considera que su desempeño laboral aumentaría al mejorar sus competencias?

Objetivo: Identificar si los jefes administrativos consideran que aumentarían su desempeño laboral al mejorar sus competencias.

TABLA 23: AUMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL AL MEJORAR LAS COMPETENCIAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 23: AUMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL AL MEJORAR LAS COMPETENCIAS



■ Sí ■ No

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados opinan que al mejorar sus competencias aumentarían el desempeño laboral.

Interpretación: Todos los empleados encuestados mencionaron que aumentarían su desempeño laboral con el hecho de mejorar sus competencias, lo que nos da la oportunidad (en vista del conocimiento de los empleados) para poder implementar un plan que sirva para el fortalecimiento de las competencias.

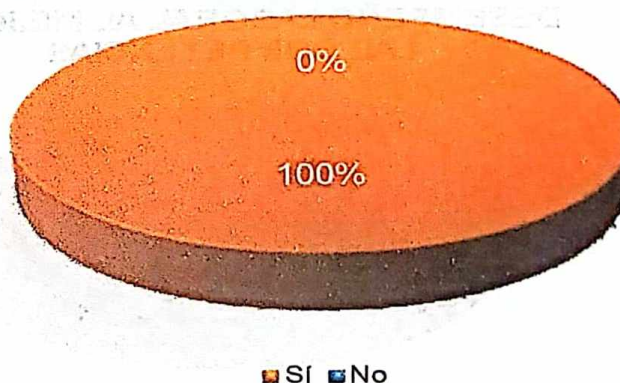
Pregunta N° 24. ¿El éxito de la institución depende de colaboradores competentes con conocimientos de su área específica de trabajo?

Objetivo: Identificar si los jefes administrativos conocen la importancia del éxito de la institución mediante las competencias de los colaboradores.

TABLA 24: ÉXITO DE LA INSTITUCIÓN POR MEDIO DE LOS COLABORADORES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 24: ÉXITO DE LA INSTITUCIÓN POR MEDIO DE LOS COLABORADORES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados opina que el éxito de la institución depende de los colaboradores competentes que cuentan con los conocimientos requeridos en su área específica.

Interpretación: Todos los encuestados son de la idea que el éxito de la institución depende de que sus colaboradores cuenten las competencias y conocimiento requeridos en cada una de sus áreas específicas.

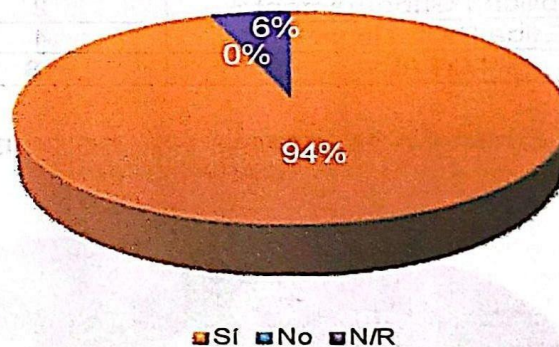
Pregunta N° 25. ¿Sus habilidades y conocimientos mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

Objetivo: Identificar si los jefes mejorarían sus habilidades y conocimientos al recibir capacitaciones según su área.

TABLA 25: MEJORA DE CONOCIMIENTOS CON CAPACITACIONES ESPECÍFICAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Sí	17	94%
No	0	0%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 25: MEJORA DE CONOCIMIENTOS CON CAPACITACIONES ESPECÍFICAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 94% de los encuestados opinan que sus habilidades y conocimientos mejorarían con la realización de capacitaciones específicas, el 6% no respondió la pregunta.

Interpretación: La mayoría de los encuestados está en la disponibilidad de recibir capacitaciones específicas para su área, ya que esto permitiría la mejora de sus conocimientos y habilidades para el buen desempeño laboral.

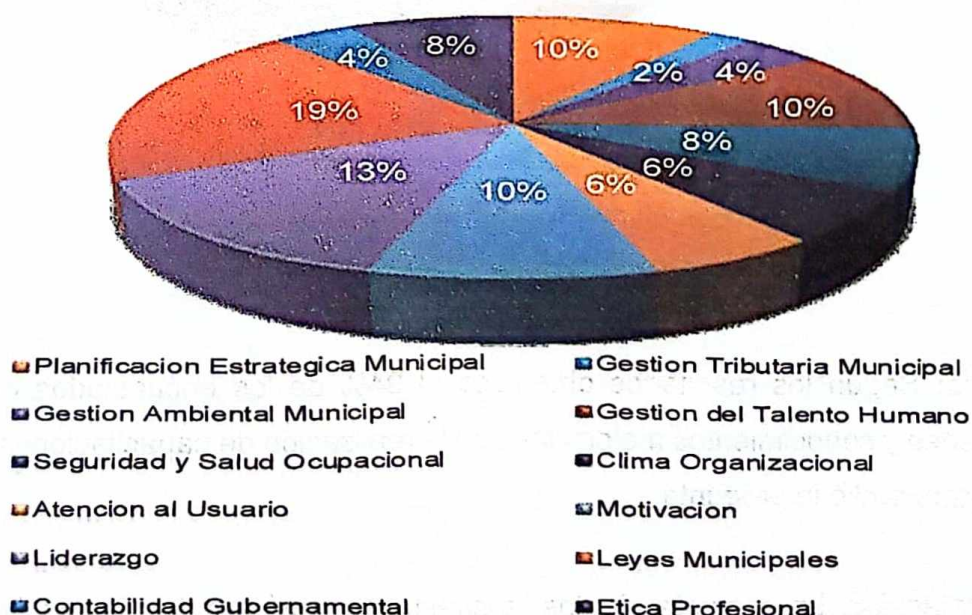
Pregunta N° 26. ¿En qué temas sugiere que se le debe capacitar y entrenar para desempeñar mejor su trabajo?

Objetivo: Conocer que otros temas los empleados consideran necesarios para completar su formación profesional para mejorar su desempeño laboral y el ambiente en el trabajo de su unidad.

TABLA 26: TEMAS EN LOS QUE SE DEBE CAPACITAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Planificación Estratégica Municipal	5	0.28
Gestión Tributaria Municipal	1	0.06
Gestión Ambiental Municipal	2	0.11
Gestión del Talento Humano	5	0.28
Seguridad y Salud Ocupacional	4	0.22
Clima Organizacional	3	0.17
Atención al Usuario	3	0.17
Motivación	5	0.28
Liderazgo	7	0.39
Leyes Municipales	10	0.56
Contabilidad Gubernamental	2	0.11
Ética Profesional	4	0.22
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 26: TEMAS EN LOS QUE SE DEBE CAPACITAR



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De los resultados obtenidos en la encuesta por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña los temas de capacitación con mayor demanda son con un 19% Leyes Municipales, también con un 13% Liderazgo.

Interpretación: Todos los encuestados han marcado alguna de los temas sugeridos para capacitaciones, lo que nos permite conocer el interés que existe por parte de los empleados en ampliar sus conocimientos en uno o varios temas.

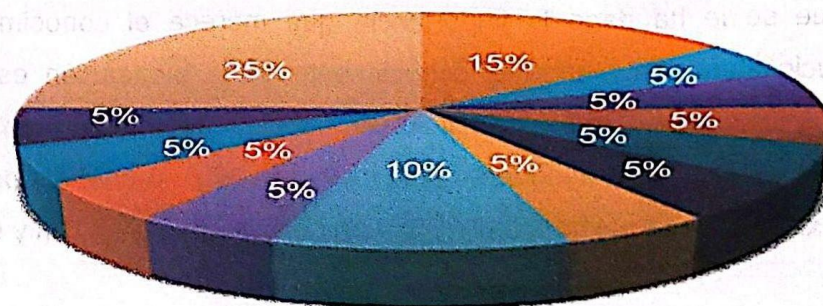
Pregunta N° 27. ¿Con que otros temas considera necesario complementar su formación profesional para mejorar sus competencias laborales y mejorar el servicio en su área de trabajo?

Objetivo: Identificar temas de interés para los empleados administrativos.

TABLA 27: TEMAS DE INTERÉS PARA LOS EMPLEADOS

PREGUNTA ABIERTA	FRECUENCIA	%
Urbanismo y Construcción	3	0.17
Catastro Municipal	1	0.06
Sistemas Tributarios	1	0.06
Cambio Climatico	1	0.06
Manejo y Uso de Semillas	1	0.06
Productos Organicos	1	0.06
Acceso a la Inf. Publica	1	0.06
Equidad de Genero	2	0.11
Area Financiera	1	0.06
Manejo de Desechos Solidos	1	0.06
Ley de Cementerios	1	0.06
Redaccion de Documentos	1	0.06
N/R	5	0.28
TOTAL	18	100%

GRÁFICA 27: TEMAS DE INTERÉS PARA LOS EMPLEADOS



- Urbanismo y Construcción
- Catastro Municipal
- Sistemas Tributarios
- Cambio Climatico
- Manejo y Uso de Semillas
- Productos Organicos
- Acceso a la Inf. Publica
- Equidad de Genero
- Area Financiera
- Manejo de Desechos Solidos
- Ley de Cementerios
- Redaccion de Documentos
- N/R

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De los resultados obtenidos en la encuesta por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña los temas propuestos de capacitación con mayor demanda son con un 15% Urbanismo y Construcción, también con un 10% Equidad de Género, un 25% no respondió la pregunta.

Interpretación: Dentro de los temas relaciones con los cargos que cada empleado realiza están: Urbanismo y Construcción, Catastro Municipal, Sistemas Tributarios, Cambio Climático, Manejo y Uso de Semillas, Productos Orgánicos, Acceso a la Información Pública, Equidad de Género, Área Financiera, Manejo de Desechos Sólidos, Ley de Cementerios y Redacción de Documentos.

4.1.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS A LAS JEFATURAS Y ENCARGADOS DE LAS UNIDADES

En lo relacionado a la técnica de investigación de guía de entrevista realizada a los jefes y jefas de unidades, se estableció en los objetivos, dos variables a estudiar, estas son, la gestión de las competencias de los empleados municipales, por parte del concejo municipal, y las necesidades de capacitación específica de dichas unidades, ambas establecidas en los objetivos del instrumento de medición.

Como en toda institución gubernamental, desde hace poco tiempo, últimos 10 a 15 años, es que se le ha dado la importancia que merece el conocimiento de los objetivos institucionales, y por ende el conocimiento de la planeación estratégica de todos los empleados y colaboradores institucionales, prestadores de servicios públicos, para el caso de Mercedes Umaña, aunque no está muy clara en la mente de los empleados, saben de qué existe un lineamiento estratégico, establecido en una misión y una visión institucional.

Para el cumplimiento de dichos lineamientos institucionales es que se necesita a empleados comprometidos, competentes y con capacidades personales y colectivas que generen las condiciones básicas de cumplimiento de metas.

Al realizar las entrevistas se determinó que la municipalidad no tiene claro el procedimiento para establecer una metodología o diagnóstico de capacitaciones orientadas a la mejora continua de sus colaboradores institucionales del área administrativa, dado que no hay dentro de su organización un comité o comisión que gestione desde adentro dichas necesidades, esto a pesar que la mayoría de ellos tienen conocimiento que hay dentro de la normativa institucional una ley "Ley de la Carrera Administrativa Municipal", que establece y normaliza los objetivos, procedimientos y metas de las capacitaciones como herramienta institucional para establecer como prioridad la fundamentación del óptimo ejercicio de las competencias laborales, mejora de la prestación de servicios, actualización de conocimientos, potencialización de destrezas y habilidades, así como subsanar las debilidades y deficiencias del personal.

En cuanto a la cantidad de capacitaciones realizadas en el año no existe un dato homogéneo dado por los entrevistados, esto identifica la falta de registro y la orientación específica de las capacitaciones realizadas, así mismo no se tiene claro la cantidad de temas impartidos y a que van orientados los temas, esto se podría deber a que en el proceso de selección de temas según los jefes, son pocos los que toman la decisión de cual tema será impartido e incluso se describe que a veces es impuesto por otra institución sin saber si es el adecuado en el momento en que se imparte.

Debido a que como no existe un plan de gestión de capacitaciones, no se puede medir las limitantes y deficiencias, la mayor deficiencia es que no hay un plan estructurado que establezca prioridades y programaciones de las posibles y necesarias capacitaciones; en lo relacionado a si hay presupuesto asignado por el concejo municipal para la ejecución de capacitaciones, todos los entrevistados dicen conocer que si existe, sin embargo no conocen cuanto es el monto y en que rubros se debe de asignar su ejecución; por información proporcionada por el Encargado de Presupuesto Municipal, comento que dicho monto para el año dos mil dieciocho es de \$1,500.00, y que se invierte en viáticos, transporte, y alimentación, dado que las capacitaciones, por lo general, son impartidas por entes gubernamentales y/o por INSAFORP, que como municipalidad no conoce de erogaciones por pagos de consultorías internas para dar capacitaciones.

Según la mayoría de los entrevistados la municipalidad si cuenta con infraestructura física idónea para poder recibir e impartir capacitaciones a los colaboradores municipales; en lo

relacionado a los programas de formación por competencias aunque se afirma por algunos jefes que existe, no definieron en la entrevista si se sienten satisfechos con dichos programas, debido a que estos son aislados y muy ocasionalmente, que se dan a iniciativa de otras instituciones y no por la misma municipalidad; la cantidad de empleados capacitados al año es variable según los resultados obtenidos, dado que son capacitaciones aisladas sin el conocimiento de toda la planta de colaboradores administrativos, sin embargo se dan capacitaciones generalizadas donde se incluye a toda la planta de colaboradores de todos los niveles tanto operativos como administrativos; en cuanto al registro, seguimiento y tabulación de resultados de las capacitaciones impartidas se establece que no existe registro en la municipalidad como tal, sin embargo en las instituciones que imparten capacitaciones a los colaboradores si por ejemplo ISDEM e INSAFORP.

En cada unidad según los entrevistados si se cuenta con colaboradores competentes según el trabajo asignado por persona, esto se refleja en la evaluaciones de desempeño que realizan cada dos años, en las cuales los jefes de unidad dan un porcentaje arriba del 80% a los colaboradores a cargo; eso sí, aunque se reconocen las excelentes competencias, habilidades y destrezas de los colaboradores, se describe la necesidad de capacitación para aumentar y mejorar continuamente dichas competencias, actitudes y aptitudes, que vayan dirigidas a dar un mejor servicio a la municipalidad como ente prestador y administrador de servicios públicos.

Todos los entrevistados mencionan que ellos y sus colaboradores administrativos cumplen con sus tareas asignadas en los manuales de funciones para alcanzar las metas establecidas en los objetivos estratégicos institucionales, dado que se consideran competentes, con experiencia, con aptitudes y con todos los buenos deseos de cumplir su trabajo al 100%.

Todos consideran que es necesario desarrollar un plan de capacitaciones para mejorar las competencias, habilidades y destrezas de los colaboradores en cada una de las áreas donde prestan los servicios públicos.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.

5.1. CONCLUSIONES

- Las jefaturas y colaboradores administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, dentro de su análisis interno valoran conscientemente que hay una necesidad de mejorar sus competencias en base a un plan de capacitación técnica que aumente sus conocimientos y mejore su desempeño para bien de la organización.
- Concluimos que no importa el tipo de organización, si es pública, privada o mixta, todas tienen la necesidad de mejorar continuamente, y parte importante de esa mejora se fundamenta en sus colaboradores, de allí la importancia de generar condiciones empresariales que garanticen el diseño y la implementación de un plan de mejora de competencias, conocimiento, habilidades y desempeño de todas las áreas administrativas de las organizaciones independientemente de su área de gestión.
- En base a la información obtenida, se ha analizado el sentir de los colaboradores y jefes, en las 27 preguntas realizadas y en la guía de entrevistas se observa que dichos colaboradores manejan bien los conocimientos municipales, pero entienden que día a día se va evolucionando en la ciencia de la administración pública y esto genera incertidumbre a la hora de desarrollar sus funciones, por lo tanto no se puede ignorar el hecho de que todos ellos tienen la certeza que con un plan de mejora de competencias, habilidades y destrezas el talento Humano de la Municipalidad, en su área administrativa, dará un salto de calidad que sobre todo beneficiara primeramente al usuario, generando una administración eficaz y eficiente, que es el fin de toda organización.
- Concluimos que en la actualidad la municipalidad no cuenta con un plan diseñado de mejora de competencias, que se imparten capacitaciones aisladas y por unidad de trabajo, pero no se institucionaliza la forma de capacitaciones como herramienta de gestión y mejora continua del talento humano.

- La municipalidad no tiene un presupuesto apegado a la realidad de las necesidades de capacitación, dado que en su presupuesto para el año 2018, se cuentan con \$1,500.00, los cuales son insuficientes para generar y ejecutar un plan apegado a su realidad actual, teniendo como logro el compromiso de incrementar la cifra presupuestaria para poder dar cumplimiento a la ejecución del Plan.
- Esta propuesta de PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA aportará una herramienta de gestión que garantice un correcto manejo del talento humano en lo relacionado a la mejora continua de la planta de colaboradores administrativos, enfocado en las competencias laborales, el aumento de los conocimientos y al crecimiento del desempeño individual y colectivo.

5.2. RECOMENDACIONES

- La gerencia de la municipalidad y Concejo Municipal debe de considerar realizar periódicamente un análisis de situación del personal, tanto en sus aspectos psicológicos como emocionales, para determinar posibles mejoras en el que hacer municipal en el área administrativa y en otras áreas de servicio al usuario.
- La gerencia Municipal podría realizar reuniones puntuales para socializar los objetivos, metas, valores, misión y la visión estratégica de la municipalidad, para garantizar la identidad y fidelidad de los colaboradores con este planteamiento institucional estratégico.
- Establecer un plan de incentivos y sanciones, para los empleados que mantengan un ritmo constante de excelencia en el servicio, y la aplicación justa de medidas correctivas a los colaboradores que de alguna forma hayan reducido la calidad de sus servicios en sus labores cotidianas.
- Que la municipalidad adopte una filosofía de mejora continua en sus procesos de capacitación, estableciendo metas por periodos cortos, que permitan medir los resultados de estas acciones, y así poder determinar la importancia de dicha inversión en el tiempo.

- Es necesario realizar un análisis de costo beneficio de la implementación y puesta en acción de un plan de desarrollo de las competencias del talento humano municipal, independientemente del área, para así justificar ante la población, que paga sus impuestos, de la importancia de mantener una planta de colaboradores institucionales preparado y acorde a las exigencias del ambiente publico administrativo municipal, independientemente de algún posible aumento en la inversión anual en ese rubro.
- La municipalidad deberá de asumir el rol de gestionadora de su talento humano, estableciendo la ejecución de este u otro plan que valla dirigido a mejorar técnicamente, emocionalmente, académica y psicológicamente todas las acciones de los colaboradores administrativos de la alcaldía.
- Se recomienda a la administración homogeneizar a todo el personal de la institución en competencias generales.

5.3. PROPUESTA

PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA.

I. INTRODUCCIÓN

El talento humano es importante en cualquier organización, lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una institución que presta servicios, como lo es la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los

servicios públicos que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Desarrollo del Talento Humano que Contribuya al Fortalecimiento de las Competencias Laborales de los Empleados Administrativos de La Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, como parte de la propuesta de solución a la necesidad de capacitación de los empleados administrativos de la municipalidad resultante de un diagnóstico previo.

II. FINES DEL PLAN DE DESARROLLO

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

- Crear identidad y lealtad hacia la municipalidad con una vocación esencial de servicio.
- Elevar el nivel de rendimiento de los participantes y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la institución.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el trabajo realizado.
- Satisfacer requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación del talento humano.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

III. OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO

a) OBJETIVO GENERAL

- Promover y fortalecer la organización, ejecución, evaluación de planes y programas de capacitación que favorezcan la dotación y mejora sistemática de conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la Municipalidad de Mercedes Umaña

para el eficiente, efectivo y transparente ejercicio de sus tareas y responsabilidades establecidas en el manual descriptor de cargos y categorías.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes del capital humano de la municipalidad para el buen ejercicio de sus competencias laborales.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Impartir capacitaciones en función de los Objetivos Estratégicos de la Institución.

IV. UTILIDAD DEL PLAN DE DESARROLLO

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 y control realizado y evaluado en la Municipalidad, impactando la calidad y cantidad de los procesos y procedimientos en lo relativo a la administración del personal y en el marco de la relación entre lo que la Municipalidad espera del empleado y lo que ésta puede hacer para contribuir a hacer efectiva dicha pretensión y eficiente el desempeño del empleado.
- b) Desarrollo de Personal:** Tanto a nivel individual como colectivo la capacitación ofrecerá al personal herramientas actualizadas y modernas que le permitan realizar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mayor calidad que favorece un estado anímico de satisfacción. La capacitación sistemática y regulada ubicará al empleado en una perspectiva de evolución permanente en tanto amplía su nivel cognoscitivo, cultural, técnico y administrativo, 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 la responsabilidad social.

- c) **Ambiente de Trabajo:** La capacitación sistemática y debidamente regulada, ofrece a todo el personal según su nivel dentro de la estructura organizativa funcional de la Municipalidad, la oportunidad de cualificarse en la labor que desempeña, estimula el establecimiento de relaciones de respeto y consideración mutua basadas en la contribución al desarrollo institucional, al mismo tiempo que ayuda a la autovaloración del trabajo desempeñado; además se ve potenciada la coordinación y se promueve la integración efectiva de grupos de trabajo.

- d) **Atención al Público:** Uno de los principales beneficios que ha de aportar 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 eficacia los requerimientos que presenta la población ante la Municipalidad, lo cual ha de redundar en la imagen de la institución y quienes direccionan la gestión municipio

V. ALCANCE

El presente Plan de Desarrollo del Talento Humano que Contribuya al Fortalecimiento de las Competencias Laborales de los Empleados Administrativos de La Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo, operativo y de acuerdo con las definiciones que se detalla 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 tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad.

Nivel Técnico:

Pertenecen los empleados 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:

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:

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

Los niveles funcionariales identificados han de constituir para efectos de aplicación del presente plan, puntos de referencia para la definición de necesidades y actividades de capacitación de personal, en la medida en que la pertenencia de un cargo a un nivel determinado implica el desarrollo de ciertas tareas de determinada naturaleza y demanda de labor de dirección, técnica, administrativa u operativa.

VI. FUENTES DE LA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Las necesidades de capacitación se identificarán anualmente por medio de una exploración que la unidad encargada de la administración de personal lleve a cabo considerando las áreas siguientes:

i. En la organización y sistemas administrativos:

La Organización incluirá la estructura administrativa de la Municipalidad, que es el conjunto de dependencias que llevan a cabo la gestión municipal, las atribuciones y funciones de cada área y los recursos materiales y financieros, así como el personal que allí labora. La exploración de los sistemas administrativos incluirá explorar los métodos de trabajo, procedimientos, formas de trámite y atención de las actividades de cada área. En este aspecto las necesidades de capacitación se identificarán en aspectos como los siguientes: cuando el personal ejecute sus actividades sin una adecuada coordinación o una orden poco precisa que se manifiesta en la ejecución de una misma actividad en varias áreas, el desperdicio de esfuerzos y recursos, la indefinición de las competencias y funciones de cada dependencia y los inadecuados métodos de trabajo. Además, también podrá contemplarse las necesidades de capacitación desde una concepción preventiva, como las que se determinan por el perfil del puesto en su relación directa con el perfil del ocupante.

ii. En el desempeño del puesto:

Las necesidades de capacitación en este sentido se determinarán a partir de la evaluación del desempeño dado que el puesto es la adscripción normal de un empleado municipal en una labor determinada, con una serie de responsabilidades y un conjunto de funciones de

carácter operativo que lo ubica en un nivel específico en la Administración Municipal. En muchas ocasiones el puesto es de gran complejidad por lo especializado o lo meticulado de sus tareas; en ese caso la persona que lo ocupa debe tener los conocimientos y habilidades técnicas suficientes para poder ejecutarlo sin problemas; cuando esto no ocurre el ejercicio del puesto es incompleto, inconsistente o ineficaz; por lo que la capacitación en el desempeño del puesto se orienta a dotar al empleado de la información, conocimientos y habilidades que le permitan un adecuado cumplimiento de sus funciones y labores propias del cargo.

iii. En la integración del personal a los objetivos del municipio:

Se referirá a la motivación y desarrollo integral de los empleados municipales y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados, funcionarios y autoridades de la Municipalidad.

En términos generales los objetivos del Municipio son: servir a la comunidad y fomentar el desarrollo social, económico, político, educativo y cultural de la población; consecuentemente la labor de los empleados de la Municipalidad deberá ser el desempeño eficaz, eficiente, responsable, profesional y ágil de las tareas que tiene encomendadas para contribuir a la consecución de dichos objetivos.

Cuando el empleado municipal no haga suyas las finalidades del municipio se requerirán de una instrucción o enseñanza que lo motive a comprometerse con sus responsabilidades y a elevar su rendimiento a partir de la comprensión integral de la importancia de su labor dentro de la institución.

iv. En la atención al público:

El vínculo de la Administración Municipal con la comunidad en materia de trámites se manifiesta en materia de pagos diversos, solicitudes de acciones específicas de la autoridad, audiencias, orientación, información y quejas, resolución de casos de infracción de las ordenanzas o reglamentos municipales y demás situaciones en que un miembro de la comunidad realice una gestión frente a un servidor público de la Municipalidad.

Las necesidades de capacitación se identificarán cuando se observe entre otras irregularidades las siguientes: trato inadecuado al público, deficiencia en la orientación e información de trámites, complicaciones en los procedimientos para realizar gestiones y pagos.

VII. EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

Todo plan desarrollado por esta Municipalidad ha de sustentarse en las regulaciones básicas siguientes:

- Todo empleado estará obligado a asistir de forma ordenada y sistemática a la capacitación que le sean asignadas de lo contrario deberá documentar y justificar oportunamente su inasistencia de lo contrario será objeto de amonestación en el marco del procedimiento que regula el reglamento interno en lo relativo a desacato de instrucciones.
- La participación en un proceso de capacitación por parte de un miembro del personal obligará a este a realizar una devolución y/o socialización de los conocimientos adquiridos con el personal y bajo la modalidad que sea establecido por la jefatura a cargo de los procesos de capacitación, designada por el Concejo Municipal.
- Las áreas generales de capacitación estarán orientadas de manera general de acuerdo con los niveles funcionariales, el perfil del cargo según el manual descriptor de cargos y categorías, las áreas de evaluación del desempeño establecidas en el manual para tal fin y las implicaciones y obligaciones del trabajo que desarrolla cada uno de los empleados.
- Todo plan de capacitación implementado deberá ser evaluado y sus resultados comunicados al Concejo Municipal a más tardar quince días luego de finalización.
- Toda capacitación adquirida por el empleado deberá registrarse en el expediente de este, para ser considerada dentro de los procesos de evaluación del desempeño, mejora salarial, promociones e incentivos, asegurando su incorporación al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.

- El plan de capacitación debe contener su respectivo presupuesto a efecto de ser considerado en el presupuesto municipal anual de forma oportuna.
- El plan de capacitación ha de especificar el tiempo de duración, los participantes o beneficiarios, los recursos humanos y materiales requeridos para su ejecución y los indicadores y mecanismos de evaluación a fin de asegurar su exitosa y adecuada ejecución.
- El plan de capacitación debe ser aprobado por el Concejo Municipal previo a su implementación. Cualquier adecuación o reprogramación deberá ser igualmente notificada al Concejo Municipal para efectos de planificación y gestión.

VIII. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Con la información obtenida en la detección de necesidades de capacitación se ha procedido a elaborar el Plan de Capacitación, el mismo que en su estructura básica se hace constar dos tipos de capacitación: Genéricas y Específicas.

Las pautas generales de contenidos de los planes de capacitación han partido de las consideraciones de opciones básicas de referencia como las siguientes:

a) Temas Generales

Lo que todos los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de la Municipalidad.

Estos a diferencia de otras opciones de capacitación la Municipalidad se organizará de tal manera que todos los empleados en un periodo determinado hayan cursado dichos planes y serán considerados de forma importante en el proceso de evaluación de los ascensos y movilidad dentro de la institución y la mejora salarial.

b) Temas Específicos

Los temas de orden específico que se vincula a las opciones de mejora continua y especialización dentro de la carrera y en áreas que desempeña el empleado y que forman parte de la estructura ocupacional de la Municipalidad.

IX. MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

UNIDAD	MÓDULOS	CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria Interna • Unidad Jurídica • Secretaria Municipal • Cuerpo de Agentes Municipales • Registro Municipal de la CAM • Acceso a la Información Pública • Proyección Social • Unidad de la Mujer • Contabilidad • Tesorería • Administración Tributaria • Registro del Estado Familiar (REF) • Niñez, Adolescencia y Juventud • Medio Ambiente • UACI • Servicios Generales 	MÓDULOS GENERALES	<p>Clima Organizacional Trabajo En Equipo Atención Al Cliente Inteligencia Emocional Normas De Convivencia Social Habilidades Gerenciales Desarrollo De Habilidades Capacitación Sobre Equidad De Género Administración Efectiva Del Tiempo La Endocalidad Como Parte Del Trabajo En Equipo Ética Profesional Control De Estrés</p>
	MÓDULOS ESPECÍFICOS	<p>Capacitación de las leyes FODES y LACAP Gestión Tributaria Municipal Gestión del Talento Humano Ley de Acceso a la Información y Manejo de Archivo Capacitación Sobre Finanza y Contabilidad Capacitación en Habilidades de Cobro Gestión de Proyectos Atención a Denuncias Ambientales Gestión Ambiental Municipal Formulación de Planes Comunales Ley de Cementerios Urbanismo y Construcción</p>

Nº	CONTENIDO Y/O TEMA	UNIDADES A PARTICIPAR	HORAS
1	Clima Organizacional	Empleados Administrativos	8
2	Trabajo En Equipo	Empleados Administrativos	8
3	Atención Al Cliente	Empleados Administrativos	8
4	Inteligencia Emocional	Empleados Administrativos	8
5	Normas De Convivencia Social	Empleados Administrativos	8
6	Habilidades Gerenciales	Empleados Administrativos	8
7	Desarrollo De Habilidades	Empleados Administrativos	8
8	Capacitación Sobre Equidad De Género	Empleados Administrativos	8
9	Administración Efectiva Del Tiempo	Empleados Administrativos	8
10	La Endocalidad Como Parte Del Trabajo En Equipo	Empleados Administrativos	8
11	Ética Profesional	Empleados Administrativos	8
12	Control De Estrés	Empleados Administrativos	8
13	Capacitación de las leyes FODES y LACAP	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Unidad Financiera, Tesorería, Contabilidad.	8
14	Gestión Tributaria Municipal	Administración Tributaria	8
15	Gestión del Talento Humano	Secretaría Municipal, Jefe de Tesorería, Jefe de Administración Tributaria, Jefe del REF, Jefe de UACI, Jefe de Proyección Social	8
16	Ley de Acceso a la Información y Manejo de Archivo	Oficial de Acceso a la Información, Archivo.	8
17	Capacitación Sobre Finanza y Contabilidad	Contabilidad, Tesorería, Unidad Financiera, Secretaría.	8
18	Capacitación en Habilidades de Cobro	Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Catastro.	8
19	Gestión de Proyectos	UACI	8
20	Atención a Denuncias Ambientales	Medio Ambiente	8
21	Gestión Ambiental Municipal	Medio Ambiente	8
22	Formulación de Planes Comunales	Proyección Social, Unidad de La Mujer, Niñez, Adolescencia y Juventud	8
23	Ley de Cementerios	Servicios Generales	8
24	Urbanismo y Construcción	UACI, Administración Tributaria.	8

X. PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los precios establecidos en el presupuesto son cotizaciones que se hicieron en conjunto con la jefatura encargada del talento humano, los precios presentados en el presupuesto son estimaciones que incluyen IVA.

FINANCIAMIENTO

Según el presupuesto anual 2018 de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, en la partida presupuestara 51104 el monto para efectos de capacitación del personal en el año 2018 es de \$1,500.00. Partida presupuestaria que servirá de fuente de financiamiento para la ejecución del presente plan.

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente Plan serán financiadas por la municipalidad de Mercedes Umaña contando con el apoyo de El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

El Aporte de El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional será de \$7,920.00 que cubrirá el pago del consultor y los materiales didácticos a ocupar en el transcurso de las capacitaciones tanto para los módulos generales como para los módulos específicos quedando la Municipalidad responsable de cubrir el refrigerio e imprevistos del plan de desarrollo.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIONES

N°	TIPO DE CAPACITACIÓN	CONTENIDO Y/O TEMAS	PRESUPUESTO				
			INSTRUCTOR	MATERIALES	IMPREVISTOS	REFRIGERIOS	TOTAL
1	CAPACITACIÓN GENERAL	Clima Organizacional	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
2		Trabajo En Equipo	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
3		Atención Al Cliente	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
4		Inteligencia Emocional	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
5		Normas De Convivencia Social	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
6		Habilidades Gerenciales	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
7		Desarrollo De Habilidades	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
8		Capacitación Sobre Equidad De Genero	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
9		Administración Efectiva Del Tiempo	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
10		La Endocalidad Como Parte Del Trabajo En Equipo	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
11		Ética Profesional	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
12		Control De Estrés	\$200.00	\$50.00	\$20.00	\$100.00	\$370.00
Total de presupuesto de capacitación en módulos generales						\$4,440.00	

El pago del instructor y de los materiales didácticos será cubierto por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional cubriendo un total de \$3,000.00 cubriendo la municipalidad los gastos indirectos y refrigerios aportando la cantidad de \$1,440.00. Total de la inversión \$4,440.00 para módulos generales.

N°	TIPO DE CONTENIDO Y/O TEMAS	PRESUPUESTO					
		CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	MATERIALES	IMPREVISTOS	REFRIGERIOS	TOTAL
1	CAPACITACIÓN ESPECIFICA	Capacitación de las leyes FODES y LACAP	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
2		Gestión Tributaria Municipal	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
3		Gestión del Talento Humano	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
4		Ley de Acceso a la Información y Manejo de Archivo	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
5		Capacitación Sobre Finanzas y Contabilidad	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
6		Capacitación en Habilidades de Cobro	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
7		Gestión de Proyectos	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
8		Atención a Denuncias Ambientales	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
9		Gestión Ambiental Municipal	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
10		Formulación de Planes Comunes	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
11		Ley de Cementerios	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
12		Urbanismo y Construcción	\$360.00	\$50.00	\$20.00	\$50.00	\$480.00
Total de presupuesto de capacitación en módulos generales							\$5,760.00
TOTAL DEL PLAN							\$10,200.00

El pago del instructor y de los materiales didácticos será cubierto por El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional cubriendo un total de \$4,920.00 cubriendo la municipalidad los gastos indirectos y refrigerios aportando nada más \$840.00. Total de inversión \$5,760.00 para módulos específicos.

La inversión del plan de desarrollo para los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña tiene un costo de \$10,200.00 de los cuales por El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional cubrirá \$7,920.00 en concepto de pago de instructor y materiales didácticos a implementar en el Plan de Desarrollo tanto en temas generales como específicos, por lo tanto la municipalidad solo destinara \$2,280.00 que serán cubiertos por la partida presupuestaria 514001 destinada para capacitación del recurso humano. Dicha partida tiene asignada la cantidad de \$1,500.00 pero con el fin de dar cumplimiento al presente plan, el concejo Municipal autorizara el incremento por \$750.00 como complemento de los \$2,280.00 que aportara la Municipalidad.

PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN.

XIII. CALENDARIO DE ACTUACIÓN.

Las fechas tentativas de cumplimiento de las capacitaciones, son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo con las necesidades y planificación de eventos institucionales. La jefatura de encargada del Talento Humano de la Municipalidad será la encargada de programar las fechas para ejecutar las capacitaciones coordinándose con las jefaturas de los otros departamentos.

N°	Temas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Clima Organizacional				■																								
2	Trabajo en Equipo					■																							
3	Atención al Cliente						■																						
4	Inteligencia Emocional							■																					
5	Normas de Convivencia Gerencial								■																				
6	Habilidades Gerenciales									■																			
7	Desarrollo de Habilidades										■																		
8	Capacitación Sobre Equidad de Género											■																	
9	Administración Efectiva del Tiempo												■																
10	La Endocalidad Como Parte del Trabajo en Equipo													■															
11	Ética Profesional														■														
12	Control del Estrés															■													
13	Capacitación de las leyes FODES y LACAP																■												
14	Gestión Tributaria Municipal																	■											
15	Gestión del Talento Humano																		■										
16	Ley de Acceso a la Información y Manejo de Archivo																			■									
17	Capacitación sobre Finanzas y Contabilidad																				■								
18	Capacitación de Habilidades de Cobro																					■							
19	Gestión de Proyectos																						■						
20	Atención a Denuncias Ambientales																							■					
21	Gestión Ambiental Municipal																								■				
22	Formulación de Planes Comunales																									■			
23	Ley de Cementerios																										■		
24	Administración Publica																											■	

XIII. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La etapa de la evaluación ayudará a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación del seguimiento y retroalimentación. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo del plan de capacitación.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos, el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- a) Desempeño del personal capacitado.
- b) Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- c) Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- d) Identificación de necesidades no satisfechas.
- e) Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la institución.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La gerencia, analizará los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los trabajadores con el propósito de identificar el logro de las metas esperadas y utilizará estos resultados para medir el impacto de los programas de capacitación.

Los estándares de las capacitaciones deberán ser tomados de los resultados de la evaluación del desempeño que deberá realizarse cada seis meses.

Se analizan el desempeño y progreso de los empleados después de efectuada la capacitación a fin de hacer seguimiento con nuevos planes de desarrollo.

Objetivos del seguimiento:

- Obtener información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración y promoción.
- Ofrecer la oportunidad para que el encargado del talento humano y colaborador se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo y los posibles obstáculos o problemas que han encontrado en el área de trabajo, esto permitirá que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño en el trabajo.

INDICADORES PARA EVALUAR EL PLAN DE DESARROLLO

Los indicadores desarrollados para la medición del Plan de Desarrollo son los siguientes:

- Participación de los servidores públicos de cada área en la formulación de los proyectos de aprendizaje
- Porcentaje de ejecución presupuestaria alcanzado.
- Implementación del Plan de Desarrollo.
- Contribución a la mejora del desempeño laboral

Para la medición se utilizara la siguiente herramienta:

Indicadores para evaluar la gestión del Plan de Desarrollo de la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña		
Indicadores	¿Qué evaluar?	Formula de Indicadores
Eficacia	Mide el grado de participación de los colaboradores de cada área en la formulación de proyectos de aprendizaje.	Numero de colaboradores del área que integran los equipos / Numero de colaboradores del área.
Eficacia	Mide el porcentaje de ejecución presupuestal alcanzado.	Recursos ejecutados / recursos programados
Eficacia	Ejecución y control del proyecto de aprendizaje	Número de proyectos ejecutados / total de proyectos planeados
Eficacia	Implementación del Plan de Desarrollo	Número de actividades de capacitación / Numero de actividades programadas
Efectividad	Contribución a la mejora del desempeño laboral.	Contribución a la mejora del desempeño laboral (Numero de respuestas de contribución a mejorar el desempeño en: El saber, hacer y ser / Numero de encuestados)

RETROALIMENTACIÓN.

Trimestralmente cada jefe inmediato deberá realizar un reporte sobre el rendimiento de cada colaborador y enviarlo al departamento encargado del talento humano, quien analizará de inmediato y efectuará un diagnóstico de la situación. De acuerdo con los resultados del diagnóstico se procederá al reforzamiento de aquellas áreas que se encuentran débiles o aquellas necesidades no satisfechas. El reforzamiento deberá ser impartido por el jefe inmediato, el coordinador o la persona más competente del área del trabajo. Toda retroalimentación deberá quedar registrada en el formato de retroalimentación que se muestra a continuación:

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN			
FECHA DE APLICACIÓN:	DÍA: _____ AÑO: _____	MES: _____	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL FUNCIONARIO:			

CARGO:		UNIDAD:	
TEMA DE LA CAPACITACIÓN:			
MÉTODO UTILIZADO PARA LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO	PRESENCIAL:	Inducción: _____	Re inducción: _____
		Taller: _____	Capacitación: _____
	MEDIO ESCRITO:	Plegable: _____	Boletín: _____
		Revista: _____	Memorias: _____
	MEDIO VIRTUAL:	Email: _____	
OTRO?	Indique cual: _____		
OBJETIVO: Esta evaluación tiene por objetivo medir el impacto de las capacitaciones que recibió el (los) funcionarios de la alcaldía, a través de la multiplicación de la información recibida y que transmitirá a ustedes buscando afianzar, actualizar o reforzar conocimiento.			
A continuación solicitamos diligenciar el siguiente cuestionario marcando con una X en la casilla de su elección, anotando los aspectos de acuerdo a su percepción:			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
CONSIDERA QUE EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CONTRIBUYE A MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL EN CUANTO AL:	Saber(1): _____ Saber Hacer (2): _____ Ser (3): _____		
ENUNCIE LA COMPETENCIA QUE CONSIDERA SE PUEDE MEJORAR CON ESTA CAPACITACIÓN:	Funcional (4): _____ Cual: _____ Comportamental (5): _____ Cual: _____		
ESTA INFORMACIÓN ES APLICABLE A SU ACTIVIDAD LABORAL EN:	Funciones ordinarias y operativas: _____ Proyectos: _____ Planeación Estratégica: _____		
INDIQUE DOS ACCIONES DE SU TRABAJO QUE SE PUEDA APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN ESTA CAPACITACIÓN:	1. _____ 2. _____		
(1) Saber: Es el conjunto de conocimientos, teorías, conceptos que se requirieron para poder desarrollar acciones previstas a resolver los retos laborales que se reciben del medio ambiente, de un texto, un docente o cualquier fuente de información.			
(2) Saber Hacer: Corresponde al conjunto de habilidades y de procedimientos necesarios para el desempeño de una actividad mediante las cuales se pone en práctica al conocimiento que se posee.			
(3) Ser: Comprende el conjunto de comportamientos y características personales (motivaciones, actitudes, valores, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que resultan determinantes para la realización personal, el trabajo en equipo y el desarrollo personal al interior de las organizaciones.			
(4) Dentro de las competencias funcionales tenemos: Orientación a resultados – orientación al usuario y al ciudadano – transparencia – compromiso con la organización.			
(5) Dentro de las competencias comportamentales tenemos: Liderazgo – responsabilidad – toma de decisiones – iniciativa – aptitud –planeación.			
OBSERVACIONES:			
FIRMA(S) DEL INSTRUCTOR(ES): _____			

GLOSARIO.

- **ADMINISTRACIÓN:** Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan objetivos y las políticas de una organización.
- **ALCALDÍA:** Es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad, compuesta por un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio.
- **APTITUD:** Capacidad para hacer bien las cosas, a partir de un aprendizaje teórico o práctico.
- **AUTONOMÍA MUNICIPAL:** Potestad que dentro de un Estado tienen los municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios.
- **AUTORIDAD:** Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.
- **CAPACITACIÓN:** se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una organización.
- **CAPITAL HUMANO:** Potencialidad productiva de las personas de una empresa en función de su educación, formación y capacitación.
- **CARRERA ADMINISTRATIVA:** sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso.

- **COMPETENCIAS:** son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.
- **COMPETENCIAS MUNICIPALES:** Es el conjunto de normas Jurídicas que regula la organización, funcionamiento y atribuciones de la administración pública en sus relaciones particulares y con otras Administraciones Publica.
- **COMPORTAMIENTO:** Aptos o decisiones de los individuos, grupos u organizaciones.
- **DESARROLLO:** proceso de crecimiento, progreso, evolución, mejoría.
- **FUNCIÓN:** Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto o definido.
- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.
- **GESTIÓN PUBLICA MUNICIPAL:** Consiste en las acciones de la Municipalidad tendientes a la organización interna para proveer de mejor manera la prestación de servicios y la ejecución de sus competencias de acuerdo con la Ley.
- **GOBIERNO LOCAL:** Institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio.
- **INCENTIVO:** Estimulo hacia una mayor actividad o eficiencia.
- **METAS:** Es un conjunto de condiciones que actualmente no están presentes, y que se convierte en un fin determinado a cumplirse en un periodo de tiempo estipulado.

- **MUNICIPIO:** El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.
- **OIT:** es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.
- **ORGANIGRAMA:** esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de un ente, empresa u organismo público
- **PLAN ESTRATÉGICO:** Guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución
- **POLÍTICAS:** acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones
- **PRESTACIONES:** son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados.
- **RECOMPENSAS:** Compensación adicional generalmente en bienes o servicios además del pago usual de salarios.
- **SATISFACCIÓN:** Es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña. (2016). "Revista de las Fiestas Patronales".
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. México. 3ª edición. Editorial McGraw-Hill.
- DIAZ MATA, Alfredo, (2013). Estadística aplicada a la administración y la economía, Primera edición, Offset Max S.A de C.V, México.
- Galindo, L. M. (2011). Planeación Estratégica, El Rumbo hacia el Éxito. México: Trillas S.A de C.V.
- Giordiano, Juan Manuel. (1998). El Municipio y las Municipalidades. El Salvador. Editorial Época.
- Gómez Pacheco, Juan Alfredo y otros. (2002). Propuesta para la creación y Organización de la Unidad de Auditoría Interna, para la Alcaldía Municipal de San Antonio Pajonal como aporte del Proceso de Modernización del Estado, Universidad de El Salvador.
- Münch, Lourdes. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México, 1ª edición. Editorial Pearson.
- Sampieri, Roberto Hernández. (2014). "Metodología de la Investigación". México. 6ª edición. Editorial McGraw-Hill.

SITIOS WEB

- La Teoría Organizacional: Análisis De Su Enfoque En Una Administración Pública Y Su Diferencia En Una Administración Privada. (2016). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>

- Reyes, G. E. (Diciembre de 2016). Zona Económica. Recuperado el 07 de 05 de 2018, de <http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador.

- Código Municipal.

- Ley General Tributaria Municipal

- Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

- Ley general de prevención de riesgos en lugares de trabajo.

- Normas técnicas de control interno de la municipalidad de Mercedes Umaña.

ANEXOS.

TABLA DE ANEXOS	
ANEXO 1	CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS
ANEXO 2	CONOCIENDO LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA
ANEXO 3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA
ANEXO 4	CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA
ANEXO 5	GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA

ANEXO 1
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO DE TESIS



Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña,
Usulután, El Salvador C.A.
Teléfono: 2629-5001; Fax: 2684-0702



SEÑORES
UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS, SAN MIGUEL
PRESENTE.

RESPETABLES SEÑORES:


A nombre del Concejo Municipal Plural de la Ciudad de Mercedes Umaña del Departamento de Usulután y en mi calidad de Alcalde Municipal de esta localidad, reciban un cordial y respetuoso saludo, deseando que las políticas y proyectos impulsados por su Institución alcancen el propósito en beneficio de la población salvadoreña.

En esta oportunidad me dirijo a ustedes, con el propósito de informarle que como Administrador del Municipio de Mercedes Umaña y con el deseo que me impulsa de hacer lo mejor posible como Funcionario Público, siempre en la vía de la legalidad y transparencia que ustedes conocen, y considerando que en esta Municipalidad no contamos con un **PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA, DEPARTAMENTO DE USULUTAN**, el cual nos servirá para mejorar la labor municipal, y dado que los Ingenieros **RONYS JASIRI AVALOS** y **ROBERTO CARLOS BERMUDEZ LOPEZ**, están realizando un trabajo para optar al grado de Maestro en Dirección Estratégica de Empresas en dicha Universidad, de la Facultad de Postgrado y Educación Continua Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, autorizamos que nos realicen dicho plan, así mismo les brindaremos todas las facilidades que necesiten en relación a la documentación requerida, entrevistas o cualquier información que esté a nuestro alcance a efecto de facilitarles el trabajo ya antes mencionado.

Y para los usos que la parte interesada estime conveniente se extiende la presente en la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña, a los seis días del mes de febrero de dos mil dieciocho.-

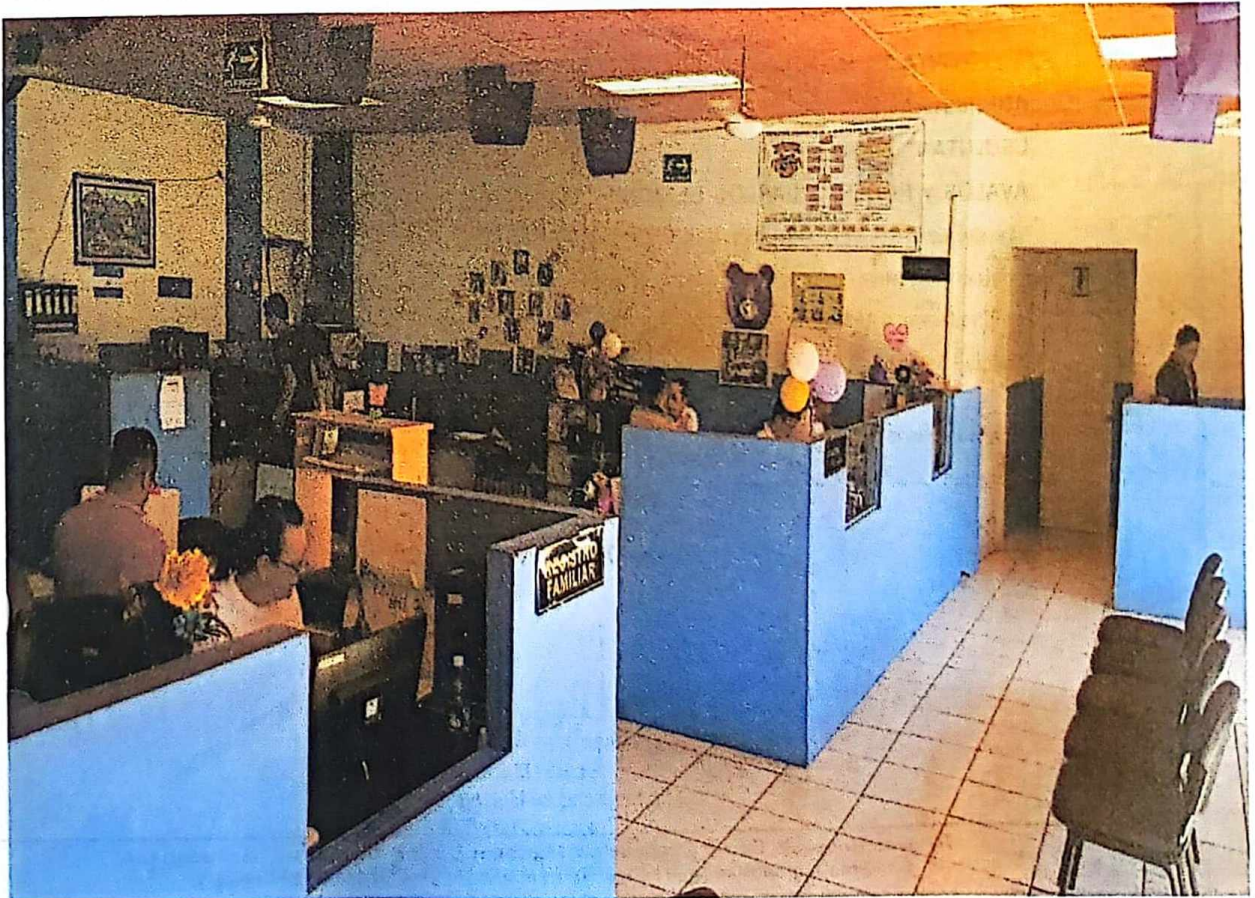
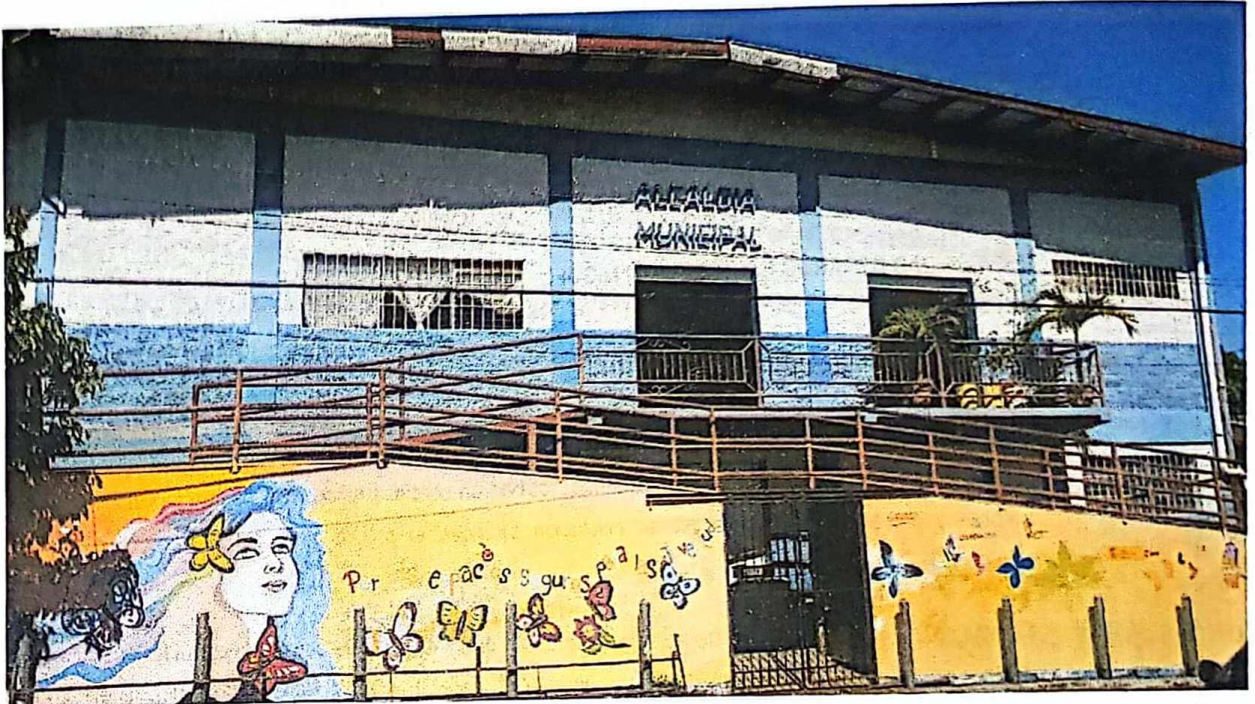
DIOS UNION LIBERTAD.



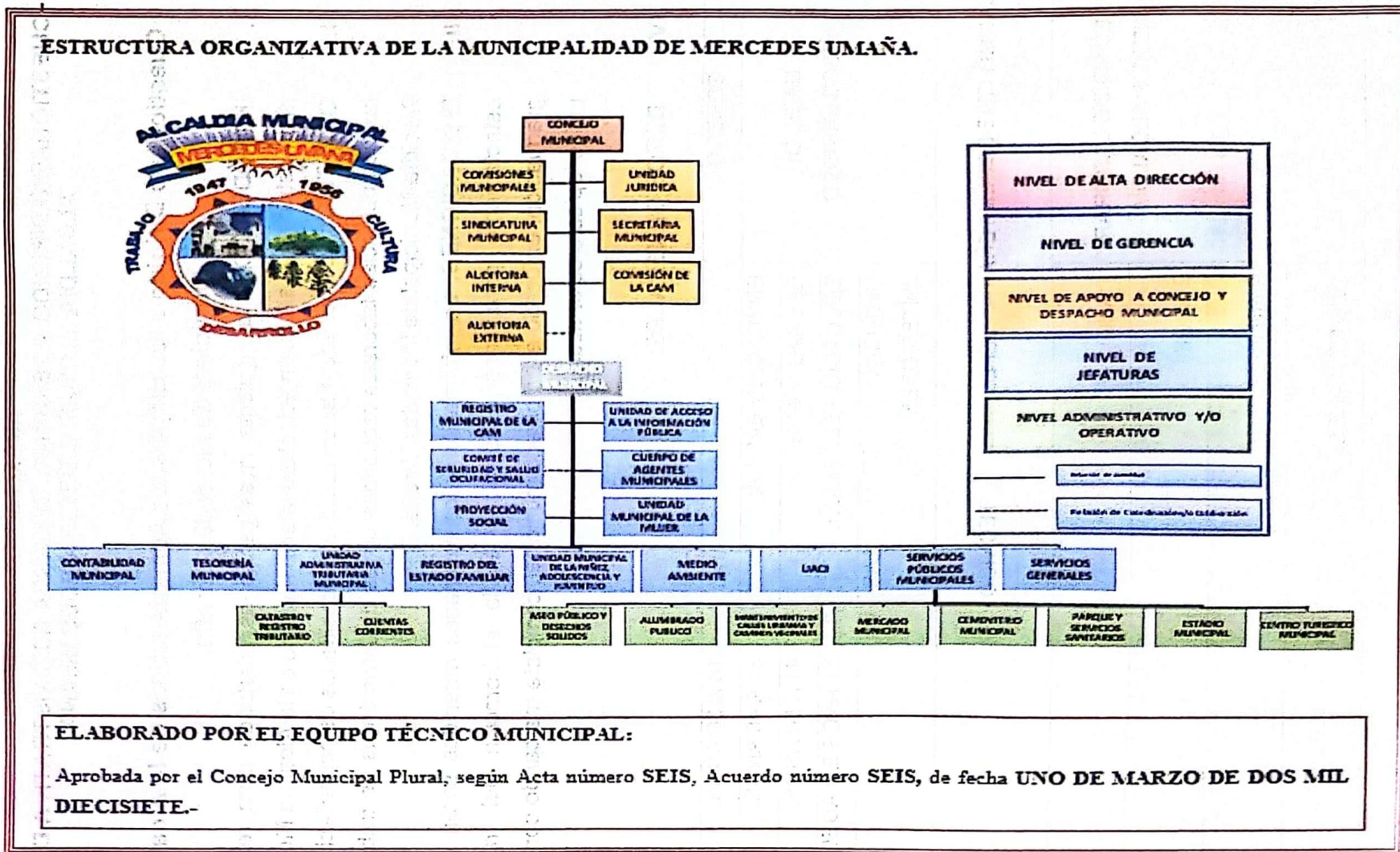

Lic. Juan Vosa Romero Correas
Alcalde Municipal
Municipalidad de Mercedes Umaña
Teléfono: 2629-5325

Avenida Roosevelt, Barrio Concepción, Mercados Umaña, Usulután, El Salvador, C.A.
Email: alcaldiamercedesu@hotmail.com y NIT. 1111-111079-001-1

ANEXO 2
CONOCIENDO LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA



ANEXO 3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA



ANEXO 4
CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA

Cuestionario Dirigido a los Empleados Administrativos de la Alcaldía
Municipal de Mercedes Umaña.

- I. **INTRODUCCIÓN:** la siguiente investigación es efectuada para realizar un diagnóstico de la situación actual del talento humano de la Alcaldía Municipal.
- II. **OBJETIVO:** Obtener información sobre las necesidades de capacitación según las competencias laborales requeridas de las distintas áreas de trabajo en la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.
- III. **INDICACIONES:** La información y los resultados obtenidos serán utilizados estrictamente para fines académicos en la elaboración del trabajo de graduación, enfocado al empleado municipal, complete marcando con una "x", utilice lapicero color azul.

IV. DATOS GENERALES:

GENERO	F: M:		18 A 30 AÑOS:
NIVEL DE ESCOLARIDAD	EDUCACIÓN BÁSICA:	E	31 A 40 AÑOS:
	EDUCACIÓN MEDIA:	D	41 A 50 AÑOS:
	EDUCACIÓN SUPERIOR:	A	51 AÑOS EN ADELANTE:
	NINGUNA DE LAS ANTERIORES:	D:	
CARGO QUE DESEMPEÑA — JEFE: TÉCNICO:			
TIEMPO DE LABORAR EN LA ALCALDÍA	1 AÑO		
	2 AÑOS:		
	3 AÑOS:		
	MÁS DE 3 AÑOS:		

Preguntas específicas:

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?

SI: _____ NO: _____

2. ¿Le gustaría recibir capacitaciones de acuerdo con el puesto que ocupa?

SI: _____ NO: _____

3. ¿Cuántas capacitaciones recibió el año pasado?

Ninguna: _____ De 1 a 3: _____ De 4 a 6: _____ De 7 o más: _____

4. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en lo que va del año 2018?

Ninguna: _____ De 1 hasta 3: _____ De 4 hasta 6: _____ De 7 o más: _____

5. ¿Le gustaría que las capacitaciones sean en las instalaciones de la institución?

SI: _____ NO: _____

¿Por qué?-

6. ¿Los horarios de capacitación son ajustados a su horario de trabajo?

SI: _____ NO: _____

7. ¿Cree que el ambiente donde se realizan las capacitaciones influye en su aprendizaje?

SI: _____ NO: _____

¿Por qué?

8. ¿Sus conocimientos y experiencias le dan seguridad para hacer bien su trabajo?

SI: _____ NO: _____

9. ¿En qué medida está usted satisfecho con las capacitaciones proporcionadas por la institución, elija una de las siguientes opciones?

Grado de satisfacción	
Sumamente satisfecho	
Mas bien satisfecho	
Ni insatisfecho ni satisfecho	
Mas bien insatisfecho	
Sumamente insatisfecho	

10. En términos generales ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su desarrollo profesional dentro de la institución, elija una de las siguientes opciones?

Grado de satisfacción	
Sumamente satisfecho	
Mas bien satisfecho	
Ni insatisfecho ni satisfecho	
Mas bien insatisfecho	
Sumamente insatisfecho	

11. En cuanto a las capacitaciones recibidas ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?

La institución me ha brindado la oportunidad de tomar la iniciativa en mi desarrollo profesional	
Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de la institución	
La formación y capacitación puedo aplicarla en mi trabajo diario	
He desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida	

12. ¿Ha habido cambios recientes en el trabajo (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, etc.)? Describa los cambios.

SI: _____

NO: _____

13. A principios de cada año ¿se les da a conocer los programas de capacitación que se desarrollaran?

SI: _____

NO: _____

14. ¿Considera usted que la institución le proporciona los medios necesarios para ejercer sus funciones?

SI: _____

NO: _____

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

SI: _____

NO: _____

16. ¿Cada cuánto tiempo los evalúan?

Cada mes: _____ Cada 3 meses: _____ Cada 6 meses: _____ Cada año: _____

17. En la institución ¿Se han realizado estudios de detección de necesidades de capacitación?

SI: _____

NO: _____

18. ¿Considera que las actuales autoridades de la institución se preocupan por capacitarlo en su puesto de trabajo?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

19. ¿Según su criterio que es más conveniente en lo relacionado a las capacitaciones?

Capacitadores Externos a la institución	
Capacitadores Internos a la institución	

20. ¿Cuántos módulos o temas recibe durante la capacitación?

Cantidad de módulos o temas	
1-3	
4-6	
7 o mas	

21. ¿Según su criterio, sus competencias laborales están acorde a las funciones que desempeña?

SI: _____ NO: _____

22. ¿Tiene conocimiento de las competencias laborales que su puesto exige?

SI: _____ NO: _____

23. ¿Considera que su desempeño laboral aumentaría al mejorar sus competencias?

SI: _____ NO: _____

24. ¿El éxito de la institución depende de colaboradores competentes con conocimientos de su área específica de trabajo?

SI: _____ NO: _____

¿Por qué?

25. ¿Sus habilidades y conocimientos mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

SI: _____ NO: _____

26. ¿En qué temas sugiere que se le debe capacitar y entrenar para desempeñar mejor su trabajo?

Nombre del tema de capacitación	
Planificación Estratégica Municipal	
Gestión Tributaria Municipal	
Gestión Ambiental Municipal	
Gestión del Talento Humano	
Seguridad y Salud Ocupacional	
Clima organizacional	
Atención al Usuario	
Motivación	
Liderazgo	
Leyes Municipales	
Contabilidad Gubernamental	
Ética Profesional	

27. ¿Con que otros temas considera necesario complementar su formación profesional para mejorar sus competencias laborales y mejorar el servicio en su área de trabajo?

ANEXO 5

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MERCEDES UMAÑA.

Objetivo: Recolectar información sobre la actual gestión de las competencias laborales, así también de las necesidades de capacitación en la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña.

Indicaciones: La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de Trabajo de Graduación.

1. ¿Realiza periódicamente la Alcaldía Municipal de Mercedes Umaña el Diagnóstico de necesidades de capacitación?
2. ¿Cuenta la institución con una comisión de capacitación y quienes lo integran?
3. ¿Existe una ley o reglamento que exige la elaboración de un plan anual de capacitación?
4. ¿Cuántas capacitaciones se realizan en el año?
5. ¿Cuántos temas en promedio se desarrollan en la capacitación anual?
6. ¿Quién es el encargado de seleccionar los temas en las capacitaciones?
7. ¿Cuáles son las limitantes que se presentan al realizar el plan de capacitaciones?
8. ¿Cuenta la municipalidad con un presupuesto y recursos para los procesos de desarrollo y capacitación?
9. ¿En qué área el personal presenta deficiencias al momento de realizar las funciones?
10. ¿Considera usted que la alcaldía cuenta con una infraestructura adecuada para llevar a cabo las capacitaciones?
11. ¿En la institución se tienen programas de formación por competencias?
12. ¿Cuántos son los empleados que se capacitan en el año?
13. ¿Existe en la institución un sistema de documentación de la capacitación que lleve el historial de los eventos, tiempos, proveedores y sus costos?
14. ¿Considera que su unidad los empleados están actos en el desempeño de sus funciones en lo relacionado a sus competencias?