

**MUNICIPALIDAD DE CASILLAS,
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**



**MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE
CAPACITACIÓN DE DESARROLLO, RETENCION,
PROMOCION, SUCESION Y ROTACION DE LOS
SERVIDORES PUBLICOS.**

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Licda. Adriana de los Angeles Camey Pineda	Lic. Manuel Ricardo Bolaños Menendez	
Cargo que ocupa:	Directora de la Direccion de Recursos Humanos	Asesor Administrativo	
Fecha:	Octubre 2022	Octubre 2022	
Firma:			



Contenido

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 1

1. PRESENTACION. 2

2. OBJETIVOS. 3

 2.1 Objetivo General. 3

 2.2. Objetivos Específicos..... 3

3. BASE LEGAL..... 4

4. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION. 5

5. UTILIDAD DE LA CAPACITACION..... 5

6. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION..... 7

7. TIPOS DE CAPACITACION..... 7

 7.1 Por su formalidad..... 8

 7.2 Por su naturaleza 8

 7.4 Capacitación Inductiva. 9

 7.5 Capacitación Preventiva..... 9

 7.6 Capacitación Correctiva. 9

 7.7 Capacitación para el desarrollo de la carrera..... 9

 7.8 Capacitación Técnica y adiestramiento..... 10

 7.9 Capacitación Abierta..... 10

 7.10 Capacitación Cerrada..... 10

 7.11 Capacitación on Line..... 10

8 POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN..... 11

 8.1 Definición..... 11

9 GENERALIDADES..... 13

 9.1 VISION..... 13

 9.2 MISION. 14

 9.3 VALORES INSTITUCIONALES..... 14

 9.4 Principios que observar para la capacitación del Servidor Público.. 15

10. AMBITOS DE APLICACIÓN..... 15

 10.1. Nivel de Dirección..... 15

 10.2. Nivel Técnico..... 16

 10.3. Nivel de Soporte Administrativo..... 16

 10.4. Nivel Operativo..... 16

11. ESTRUCTURA DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION..... 16

 11.1. Justificación..... 16



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

11.2	Objetivos.	17
11.3	Ejes Rectores.	17
11.4.	Directrices Generales del Programa de Capacitación.	17
11.5	Lineamientos del Programa.	18
11.6.	Procedimiento General para Elaborar el Programa.	20
12.	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	39
13.	PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.	39
14.	CAPACITACION POR MEDIO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN TIC'S.	39
14.1.	Conveniencia.	40
14.2.	Flexibilidad.	40
14.3.	Menor Costo.	40
14.4.	Alta Calidad.	40
14.5.	Evaluaciones con retroalimentación.	40
15.	DIRECTRICES ESPECIALES DE CAPACITACION.	40
15.1.	Perfil de la Actividad de Capacitación.	41
15.2.	Directrices para otorgar capacitaciones externas.	41
15.3.	Requisitos para optar a oportunidades de capacitación y adiestramiento externo.	43
16.	USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE CAPACITACION.	44
16.1.	Motivos de Actualización.	44
16.2.	Encargados de la Actualización.	45
16.3.	Vigencia.	45
16.4.	Cronograma de Capacitaciones.	45
17.	Anexos	48
17.1	Ejemplo de Oficio Circular	48
17.2	Formato Encuesta de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.	49
17.3	Ejemplo de Oficio de Respuesta para empleado favorecido	50
17.4	Ejemplo de Boleta de Evaluación del Instructor o Facilitador de la Actividad de Capacitación.	51
17.5	Ejemplo de Boleta de Evaluación de Actividad o Intervención de Capacitación Recibida.	52
17.6	Ejemplo de Solicitud de Aplicación a Capacitaciones Externas	53
17.7	Ejemplo de Carta de Compromiso	54
17.8	Propuesta de Programa de Capacitación y Desarrollo de Competencias.	55
17.9	Propuesta de Presupuesto del Programa	56
17.10	Propuesta de Matriz de Puestos y Competencias Requeridas	57



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Política y Manual de Procedimientos para Operar la Promoción de Servidores Públicos. 69

1. INTRODUCCION..... 69

3. GENERALIDADES..... 71

 3.1 VISION..... 71

 3.2 MISION..... 72

 3.3 VALORES INSTITUCIONALES. 72

4 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OPERAR LA PROMOCIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS. 72

 4.1. NARRATIVA..... 73

FORMULARIO DE INCREMENTO SALARIAL. 77

Política de Retención de los Servidores Públicos. 78

1. INTRODUCCION..... 79

2. OBJETIVOS 80

 2.1 Objetivo General 80

 2.2 Objetivos Específicos..... 80

3. JUSTIFICACION. 81

4. GENERALIDADES. 82

 4.1 MISION..... 82

 4.2 VISION..... 82

 4.3 VALORES INSTITUCIONALES. 82

5. POLÍTICA DE RETENCIÓN DE LOS SERVIDORES PUBLICOS. 83

 5.1 Definición 83

 5.2 Importancia de la Política..... 83

6 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE RETENCIÓN DE LOS SERVIDORES PUBLICOS..... 84

 6.1 Entorno de trabajo saludable. 84

 6.2 programas de capacitación para su desarrollo personal..... 84

 6.3. Comunicación motivadora con los empleados municipales. 85

 6.4 Reconocer el trabajo de los empleados municipales..... 85

 6.5 Confianza..... 86

 6.6 Motivar al personal municipal con elogios..... 86

 6.7 Cumpleaños Municipales. 86

 6.8 Lugar de trabajo limpio e higiénico..... 87

7 CONCLUSION..... 88

Política y Manual de Sucesión y Rotación de los Servidores Públicos..... 89

1. INTRODUCCION..... 90



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

2. JUSTIFICACION	91
3. OBJETIVOS	92
3.1 Objetivo General.....	92
3.2 Objetivos Específicos.....	92
4. GENERALIDADES	93
4.1 MISION	93
4.2 VISION	93
4.3 VALORES INSTITUCIONALES	93
5. SUCESION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS	94
5.1. Definición	94
5.2 Importancia de la Sucesión	94
5.3 Beneficios de una política de sucesión	95
5.4. Ámbito de Aplicación.	95
6. PLANEACION DE LA SUCESION	95
7. SUCESION.....	96
7.1. Sucesión Temporal.....	96
7.2 Sucesión Permanente.	96
8. PROCEDIMIENTO DE SUCESION	97
9. ROTACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.....	100
10. PROCEDIMIENTO DE ROTACION.....	101
12. CONCLUSION	104
13. VIGENCIA.....	104

Juntos haremos historia



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

1. PRESENTACION.

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

Asimismo, el Manual de Capacitación es una herramienta con la cual la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa podrá planificar, organizar, ejecutar y evaluar un proceso continuo y permanente de formación, actualización, mejora y desarrollo de competencias de los servidores públicos, contribuyendo al cumplimiento eficiente de los requerimientos de un cargo o puesto dentro de la Municipalidad, atendiendo las tareas, funciones y competencias que tiene asignadas según el perfil establecido en el manual de descripción de puestos o cargos y funciones.

Realizar un proceso de capacitación permite agregar valor a los resultados que el servidor público obtiene como resultado de la realización de su trabajo, por ende, evaluar el impacto de los programas de capacitación permite a la Máxima Autoridad determinar la eficacia operacional con la que actúa el servidor público en el corto, mediano y largo plazo, además, permite reformular los procesos que no se hayan cumplido a cabalidad mediante el reforzamiento que los objetivos de la capacitación persiguen.

El contenido del presente manual contiene la descripción de la importancia de la capacitación, plan de capacitación y la forma de capacitar.



2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo General.

Mejorar la planificación, organización, ejecución y evaluación de capacitaciones, que favorezcan las habilidades, conocimientos y destrezas de los servidores públicos en la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa.

2.2. Objetivos Específicos.

- Definir el diseño y puesta en marcha de planes, programas de capacitación, para eficientizar el trabajo de los servidores públicos de la Municipalidad.
- Promover la capacidad del talento humano en la realización de las diferentes funciones administrativas de las dependencias de municipales.
- Contribuir a la calidad de la atención y servicios que ofrecen los servidores públicos a los usuarios a través de la capacitación en diferentes áreas del recurso humano.
- Favorecer el cumplimiento eficiente de las labores establecidas para los diferentes cargos, según el manual de descripción de puestos o cargos y funciones.
- Promover en el talento humano el desarrollo integral de una gestión moderna y transparente que facilite el desempeño en la institución.

Juntos haremos historia



3. BASE LEGAL.

El Acuerdo Número A-028-2021 de El Contralor General de Cuentas por medio del cual aprobó el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG) vigente a partir del 01 de enero de 2022 según el Artículo 6 Transitorio de este Acuerdo, establece en su Norma 4.1.4. Administración del Personal, literal d) Competencias, Planes de Capacitación y Formación:

“La máxima autoridad y equipo de dirección deben definir las competencias requeridas para que los servidores públicos cumplan eficientemente las responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos. Estas deben estar claramente definidas en el manual de descripción de puestos o cargos y funciones.

La entidad debe establecer procesos y estrategias de capacitación y formación para los servidores públicos, basados en las competencias que permitan cumplir eficientemente los planes institucionales.”

Asimismo, en la misma norma, literal e) Procesos de Selección, Contratación, Desarrollo y Retención de los Servidores Públicos, establece:

“... El equipo de dirección debe desarrollar un plan de capacitación que permita alcanzar las competencias definidas en el manual de descripción de puestos y funciones, de acuerdo con el resultado de las evaluaciones de desempeño...”



4. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Recursos Humanos al mejoramiento continuo; mediante la entrega de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los servidores públicos en sus actuales y futuros puestos o cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los servidores públicos más antiguos si no han sido actualizados.

5. UTILIDAD DE LA CAPACITACION.

Siendo las personas el recurso de mayor importancia en las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus colaboradores. Cuando el talento de éstos es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una institución puede alcanzar ventajas competitivas apoyándose en el recurso humano.

Por esto, la razón fundamental de por qué capacitar a los servidores públicos, que consiste en darles los conocimientos actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo en una realidad cambiante.

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, y para el mejor medio es la capacitación,

Que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad entre los servidores públicos.

En la actualidad los servidores públicos toman una gran importancia dentro de la Municipalidad y cada vez más va en aumento ya que por medio del personal se fortalece la organización y se mejoran los servicios. Los servicios de calidad



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

proviene de un personal de calidad, el cual debe estar preparado y organizado para brindarles de lo mejor posible. La preparación especializada hace que el empleado realice su responsabilidad laboral con mayor facilidad y empeño porque al conocer la rama de su trabajo adquiere mayor compromiso, aumentando la productividad.

Todos los programas de Capacitación, entonces, contribuirán a la labor de dirección, registro, y control realizado y evaluado en la municipalidad, impactando la calidad y cantidad de los procesos o procedimientos en lo relativo a la administración del personal.

También facilitará el desarrollo de personal tanto a nivel individual como colectivo, ya que la capacitación ofrecerá al personal las herramientas actualizadas y modernas que le permitirán realizar su trabajo en el menor tiempo posible, con menor esfuerzo y mayor calidad.

Todos los programas de capacitación permitirán al servidor público regular y ubicar una perspectiva de evolución permanente, de manera amplia en su nivel cognoscitivo, cultural, técnico, operativo y administrativo, permitiéndole una motivación y compromiso particular con su trabajo, con la institución municipal y en el cumplimiento de la función pública, todo esto con un alto sentido de responsabilidad social.

Además, los programas de capacitación que se realicen en la municipalidad contribuirán a mejorar el ambiente de trabajo, ya que propiciará la oportunidad para que cada servidor público pueda cualificarse en la labor que desempeña, estimulando el establecimiento de relaciones de respeto y consideración mutua basadas en la contribución al desarrollo institucional, al mismo tiempo, ayuda a la autovaloración del trabajo desempeñado potenciando la coordinación y la promoción integral efectiva de equipos de trabajo.

Finalmente, se espera que 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 y efectividad, los requerimientos que presenta la población ante la



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

municipalidad, lo cual ha de redundar en la buena imagen de la institución y quienes direccionan la gestión municipal.

6. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.

Los beneficios que conlleva la capacitación en las Municipalidades son múltiples dentro de los cuales se pueden considerar:

- a) La capacitación estimula al personal y da mejores resultados;
- b) Genera mayor rentabilidad para la organización debido a que el personal está mayormente preparado y capacitado;
- c) Eleva la parte del conocimiento del puesto que se desempeña en todos los niveles de la organización;
- d) Mejora enormemente las actitudes que poseen los empleados;
- e) La fuerza del trabajo de los individuos tiene como resultado que poseen la moral muy alta;
- f) Enfrentan cambios con mayor apertura;
- g) El personal se transforma positivamente al identificarse con todas las metas, objetivos y políticas de la organización;
- h) Se va estructurando una mejor y mayor imagen de la Municipalidad y de los empleados que sirven para ella;
- i) Se beneficia la relación interpersonal;
- j) Existe una dinámica más fluida para la rápida toma de decisiones;
- k) Se genera además propuesta acertadas para la solución de problemas;
- l) La capacitación contribuye a desarrollar habilidades adicionales para que los empleados visualicen su promoción interna;
- m) Se estructuran y consolidan líderes que conducen a componer una mejor organización;

Es notable como se incrementa la productividad a todo nivel, así como también el sello de calidad que se imprime en cada tarea.

7. TIPOS DE CAPACITACION.

La municipalidad de Casillas, Santa Rosa, por medio del presente manual ha de propiciar y poner en marcha planes de capacitación según sean los requerimientos de desarrollo de los servidores públicos, estas pueden ser desde brindar una



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

sencilla información expuesta a un curso preliminar, o bien un ejercicio más complejo que implique una participación comprometida y constante del personal.

En todo caso la participación de los servidores públicos convocados será obligatoria y adquirirá diversas características de acuerdo con el área de trabajo, especialidad, número de participantes, niveles de conocimiento, funciones y responsabilidad de los empleados que reciban la capacitación.

De manera general los tipos de capacitación pueden ser:

7.1 Por su formalidad

- a. Capacitación No Formal: está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa mediante indicaciones de un supervisor, jefe inmediato u otro a un colaborador.
- b. Capacitación Formal: son los que se han programado de acuerdo con necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, diplomado, seminario, taller, etc.

7.2 Por su naturaleza

- c. Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los servidores públicos ingresantes.
- d. Capacitación Vestibular: es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- e. Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo.
- f. Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.
- g. Entrenamiento Técnico: es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- h. Capacitación de Jefaturas: aquí se prepara a los jefes para el desempeño de funciones gerenciales.
- i. Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.



7.3 Por su Nivel Ocupacional

- j. Capacitación de personal del nivel Directivo;
- k. Capacitación de personal del nivel Gerencial;
- l. Capacitación de personal del nivel de Mandos Medios;
- m. Capacitación de personal del nivel Operativo;
- n. Capacitación de personal de Apoyo.

En la Municipalidad de Jutiapa se reconocerán y desarrollarán los siguientes tipos de capacitaciones:

7.4 Capacitación Inductiva.

Será la que ha de facilitar la integración del nuevo colaborador, al ambiente de trabajo en el que se está incorporando. Normalmente se desarrollará como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta, en tal caso se organizarán programas de capacitación, para postulantes y se seleccionarán a los que muestren mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación, por la unidad correspondiente de la **Dirección de Recursos Humanos**.

7.5 Capacitación Preventiva.

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

7.6 Capacitación Correctiva.

Se entenderá para efectos de aplicación del presente manual, como la orientada a solucionar problemas de desempeño, en este caso, su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada a los servidores públicos y los diagnósticos de necesidades; dirigidos a identificar y determinar cuáles debilidades son factibles de solución, a través de acciones de capacitación.

7.7 Capacitación para el desarrollo de la carrera.

Esta actividad se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que será orientada a facilitar, que los servidores públicos puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones dentro de la municipalidad.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

7.8 Capacitación Técnica y adiestramiento.

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

7.9 Capacitación Abierta.

Es aquella que se imparte con la ayuda de las empresas capacitadoras, la cual la hacen de forma libre y con acceso abierto, es decir fuera de la institución municipal.

7.10 Capacitación Cerrada.

Es aquella que se imparte con la ayuda de las empresas capacitadoras, pero con la única diferencia de que estas capacitaciones son impartidas en la municipalidad, donde se trabaja juntamente con el capacitador para dar el recurso necesario para impartir la capacitación.

7.11 Capacitación on Line.

Es aquella que se imparte en línea. Es uno de los mejores ejemplos de las nuevas tecnologías para las instituciones de gobiernos y empresas. Se trata de una herramienta que permite, a través de internet, la interacción entre uno o más usuarios con el material de información mediante la utilización de diversas herramientas informáticas.

Las capacitaciones serán obligatorias para todos los empleados municipales independientemente su cargo, estableciendo en el banco de capacitaciones el nivel jerárquico, tipo de capacitación, duración, tipo de curso, acreditación.

Los servidores públicos están obligados a recibir las capacitaciones, según las necesidades que surjan o las deficiencias que nazcan en la evaluación del



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

desempeño de su cargo que realizará el **Departamento de Recursos Humanos** cada año.

Además, se dejará un registro de cada capacitación que realice el servidor público, agregándolo en el expediente personal, para que pueda ser tomado en cuenta en una alterna y evaluar su desempeño laboral y poder otorgarle un ascenso o incremento salarial.

8 POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN.

8.1 Definición.

Las políticas de capacitación tienen como propósito fundamental integrar en forma ordenada las actividades laborales que la Dirección de Recursos Humanos debe trabajar de acuerdo con las capacitaciones que solicitan las diferentes dependencias de la municipalidad buscando la eficacia, eficiencia, austeridad, transparencia, eficiencia y eficacia en beneficio de la institución.

De esta cuenta, en el presente Manual se reconocen las siguientes políticas institucionales de capacitación aplicables para la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa.

8.1.2 La capacitación constituye un medio de apoyo que busca generar en los servidores públicos, cambios significativos en las formas de pensar, sentir y actuar, a través de un proceso de aprendizaje continuo, en función de los propósitos institucionales, traducidos en la consecución de los objetivos del Manual de Capacitación de esta municipalidad.

8.1.3 La capacitación, es un proceso de gestión humana y de formación obligatoria, para los servidores públicos, orientada al mejoramiento de la capacidad, para desarrollar sus actividades y prestar mejores servicios públicos, lo cual supone capacidad de aprendizaje colectivo para comprender el entorno y sus demandas.

8.1.4 Por medio de la capacitación, se orientará el fortalecimiento del compromiso de los servidores públicos combinado con una gestión efectiva y transparente para elevar la confianza y el respeto de los habitantes hacia la Municipalidad, considerando que la capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente. Además, que



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona.

- 8.1.5 Todo servidor público, independientemente del nivel funcional o situación con respecto al grado de confianza y actividad desarrollada, tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- 8.1.6 Las capacitaciones estarán debidamente programadas dentro del Plan Anual de Capacitaciones de la municipalidad y del cronograma de capacitación por mes y dependencias.
- 8.1.7 El Manual de Capacitación será revisado y actualizado por la **Dirección de Recursos Humanos**. Previo a la aprobación por el Honorable Concejo Municipal.
- 8.1.8 La temática de la capacitación debe estar en relación directa con las tareas inherentes al cargo del servidor municipal.
- 8.1.9 Los jefes de las dependencias solicitarán y justificarán por escrito a la **Dirección de Recursos Humanos**, la necesidad de recibir capacitación en aquellas temáticas para los empleados que presenten deficiencias o necesidad de mejorar en el área laboral donde se desarrollan, de actividades de control, de evaluación de riesgos y otras que se consideren necesarias.
- 8.1.10 El programa de capacitaciones será impartido por medio de capacitadores internos (según sea el caso) o externos que posean amplio dominio y experiencia en el tema, y a través de asesorías especiales.
- 8.1.11 Todo servidor público que sea inscrito en un evento de capacitación deberá ser notificado e informado cuando dicha capacitación sea confirmada y autorizada.
- 8.1.12 Los Diplomas obtenidos en las capacitaciones internas o externas en las que haya participado los servidores públicos serán agregados al expediente que lleva a la **Dirección de Recursos Humanos**.
- 8.1.13 Medir los resultados derivados de la capacitación recibida por el servidor municipal, en relación con el cargo y los fines de la institución.
- 8.1.14 El número de servidores públicos a participar en cada evento de capacitación fuera de la institución dependerá de la facilidad del transporte asignado por la institución y el número inscrito en el evento.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- 8.1.15 Si el servidor público que va a participar en el evento de capacitación decide movilizarse por sus propios medios y no llega a la hora establecida o no participa en la capacitación será responsable de pagar el costo equivalente al valor individual descontándosele en planilla de pago del mes correspondiente. Para el efecto la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal deberá hacer las gestiones correspondientes.
- 8.1.16 Si el servidor público inscrito en la capacitación por razón de fuerza mayor o casos fortuitos no puede asistir deberá avisar a la Dirección de Recursos Humanos, un día antes del inicio del evento para realizar la gestión de su sustitución, caso contrario será responsable de pagar el costo de la capacitación de su persona.
- 8.1.17 El servidor público que participe en una capacitación NO PODRÁ salir antes de finalizar, y el servidor público que NO ASISTA, se le seguirá proceso sancionatorio, según lo establecido en el Reglamento de Personal de la Municipalidad u otro que fuere aplicable.
- 8.1.18 El empleado que participa en los eventos de capacitación debe de limitarse en hacer comentarios que dañen la imagen o reputación de los empleados y de la institución.
- 8.1.19 Para que un servidor público pueda participar en un evento de capacitación se requiere la autorización del jefe inmediato.
- 8.1.20 Todo empleado que participe en eventos de capacitación deberá presentarse vistiendo la camisa del uniforme correspondiente al día o según se requiera.
- 8.1.21 Las capacitaciones son OBLIGATORIAS para todos los servidores públicos que sean enviados, caso contrario se hará efectivo el proceso sancionatorio correspondiente.

Juntos haremos historia
9 GENERALIDADES.

9.1 VISION.

Ser una Municipalidad innovadora en el arte de servir a nuestros ciudadanos, mediante el uso Óptimo del Poder Público, utilizando los Recursos Financieros con Honestidad y transparencia favoreciendo a todos, de manera especial a los vecinos que se encuentran en situación de pobreza extrema. Fortalecer el trabajo en equipo hasta lograr la prestación de servicios públicos de forma eficaz y eficiente, convirtiendo la labor municipal en un quehacer noble y ético por medio del cual se trabaje en un clima de confianza y estabilidad, facilitando el proceso



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

democrático para la gobernabilidad y fomento de la Gestión participativa de los ciudadanos, siendo un ejemplo a seguir para los Gobiernos Municipales y otras Instituciones Públicas del Departamento.

9.2 MISION.

La Municipalidad de Casillas, Santa Rosa, como órgano del Gobierno Local, representa a toda la población que con su participación promueve la adecuada prestación de los servicios Públicos, el Desarrollo Integral Sostenible y Económico de su Jurisdicción a través de una gestión de transparencia.

Garantizar Los Derechos de las Personas y dar Dirección Clara a los Procesos de Desarrollo Integral del Municipio.

9.3 VALORES INSTITUCIONALES.

9.3.1 Respeto: Mantener excelentes relaciones interpersonales, profesionales y laborales entre todos los compañeros de trabajo.

9.3.2 Honestidad: Actuar en todo momento y circunstancia apegados a la aplicación de los principios morales y valores éticos, enmarcados en las leyes y reglamentos vigentes que regulan la administración municipal

9.3.3 Lealtad: Actuar en cualquier momento y circunstancia con la fidelidad y compromiso buscando el cumplimiento de los fines de la institución.

9.3.4 Integridad: tener el compromiso en nuestras acciones para propiciar la protección de los intereses del bien común, cumpliendo con honradez y rectitud las tareas asignadas.

9.3.5 Responsabilidad: Cumplir con todas las funciones y tareas asignadas de manera efectiva y oportuna con disciplina, dedicación, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.

9.3.6 Justicia: Es la voluntad constante de dar a cada uno lo que le corresponde.

9.3.7 Verdad: es todo aquello que damos como cierto, acerca de los sucesos y hechos que están en nuestra vida o trabajo.

9.3.8 Puntualidad: Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras funciones y compromisos adquiridos.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

9.3.9 Cooperación: Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido.

9.4 Principios que observar para la capacitación del Servidor Público.

9.4.1 Principio de identificación con la cultura del municipalismo busca desarrollar en el servidor público la cultura municipalista con énfasis en la autonomía y la descentralización municipal.

9.3.2. Principio del desarrollo organizacional de la municipalidad se aplicará la evaluación del desempeño para sustentar la necesidad de capacitar y promoción de los servidores públicos.

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

9.3.4. Principio de la Carrera Administrativa municipal

Se promoverá la carrera administrativa municipal de los servidores públicos a través de la consolidación y mejora de los servicios municipales por medio de la evaluación del desempeño y capacitación del trabajador municipal. Esta será la base para efectuar las promociones laborales y el desarrollo profesional del trabajador municipal dentro de la institución.

10. AMBITOS DE APLICACIÓN.

El presente Manual de Capacitación, se aplica a todo el personal de la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa, es decir para todos los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo, de acuerdo con las definiciones que se detalla a continuación.

10.1. Nivel de Dirección.

Pertenecen los servidores públicos 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.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

10.2. Nivel Técnico

Pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

10.3. Nivel de Soporte Administrativo.

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de diversificado.

10.4. Nivel Operativo.

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

11. ESTRUCTURA DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Con la información obtenida de las necesidades de capacitación, según así lo soliciten las dependencias, la unidad especializada elaborará un plan y programa de capacitaciones donde se establecerá las diferentes capacitaciones que se impartirá durante todo el año en curso, siendo este aprobado por el Concejo Municipal, así mismo que en su estructura básica se establecerá de la siguiente manera: a) Genéricas, b) Específicas, las cuales formarán parte del PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD.

11.1. Justificación.

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

11.2 Objetivos.

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

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

11.3 Ejes Rectores.

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

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

11.4. Directrices Generales del Programa de Capacitación.

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

- 1) Partir de conocer y analizar los planes estratégicos, planes operativos, programas y proyectos con que cuente el municipio. De este conocimiento se determinará que competencias son requeridas por los empleados y funcionarios municipales para desarrollar eficiente y eficazmente los mismos.
- 2) Estudiar y analizar la estructura de organización de la institución, relacionándola con la estrategia de desarrollo municipal y de servicio que



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

se impulsa a favor de los vecinos, e identificando si existen las capacidades organizacionales requeridas, y si éstas cuentan con los cuadros de personal necesarios.

- 3) Estudiar y analizar las descripciones de los puestos y sus correspondientes perfiles. El análisis de puestos y perfiles es importante para conocer las responsabilidades y atribuciones delegadas a los empleados y funcionarios municipales, así como de los requisitos de los puestos a ser llenados por los servidores municipales que los ejercen. Estas últimas incluyen las competencias requeridas para el puesto y se utilizan para detectar necesidades de capacitación respecto a lo que les corresponde realizar.
- 4) Realizar un estudio de necesidades de capacitación y formación de los empleados municipales. Este se realizará partiendo de tres fuentes de información: a) necesidades detectadas por medio de una encuesta a los servidores municipales, b) del análisis de puestos e identificación de las competencias requeridas y c) resultados de las evaluaciones del desempeño y recomendaciones de mejora.
- 5) Determinar la brecha existente entre las competencias requeridas por los puestos y las actuales competencias y capacidades con que cuentan los empleados municipales que desempeñan dichos cargos.
- 6) Establecer una estrategia de formación y desarrollo de competencias por medio de la capacitación para beneficio de los empleados municipales.
- 7) Esto se instrumentalizará por medio de la elaboración y posterior ejecución de un programa de capacitación y desarrollo de competencias para el personal.

11.5 Lineamientos del Programa.

- 1) Se mantendrá y fomentará un programa permanente de capacitación para todos los Servidores Públicos municipales, con temas de importancia estratégica para el municipio, relacionados con: la autonomía municipal, la descentralización municipal, el control territorial, el medio ambiente y los recursos naturales, el manejo sostenido de los recursos forestales y otros que surgieran de acuerdo con las necesidades del país y de cada municipalidad. También los relacionados con el marco legal e institucional: los Consejos de Desarrollo, las mancomunidades, el Código Municipal, la Ley de Servicio Municipal, la Ley General de Descentralización, la Ley de



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- registro de información catastral y las transferencias del Gobierno Central (el situado constitucional, IVA PAZ, circulación de vehículos y petróleo.
- 2) Se fomentará la formación y capacitación de los funcionarios y los trabajadores municipales, para incrementar y fortalecer sus competencias en áreas y temas de importancia para la administración, las finanzas, la gestión, el control y la prestación eficiente y eficaz de los servicios municipales a los vecinos.
 - 3) Se brindará a los trabajadores municipales capacitación y adiestramientos relacionados con sus funciones y responsabilidades delegadas, orientadas al desarrollo de las competencias requeridas para desempeñarlas con propiedad y eficiencia.
 - 4) Se fomentará la realización de alianzas estratégicas y la búsqueda de apoyos técnicos y financieros con instituciones nacionales y la cooperación internacional, que cuenten con programas orientados al fortalecimiento institucional de las municipalidades y de sus cuadros de personal por medio de la capacitación.
 - 5) Se contará con asignación presupuestaria para elaborar y ejecutar el programa y éste estará considerado tanto en los planes operativos anuales, como en el presupuesto general de la institución.
 - 6) La Municipalidad elaborará y aprobará para cada ejercicio el programa de capacitación y desarrollo de competencias. Dicho programa se estructurará en cuatro áreas temáticas:
 - a. Temas de interés municipal, legal y estratégicos del municipio.
 - b. Temas de administración, planeación, organización, gestión, control, eficiencia y eficacia de los servicios municipales.
 - c. Temas para elevar las competencias del trabajador municipal
 - d. Temas ofrecidos por instituciones nacionales o internacionales y la cooperación internacional.
 - 7) La capacitación se considerará como un proceso educativo y formativo a corto, mediano y largo plazo en el cual el trabajador municipal adquirirá, reforzará o complementará los conocimientos, las habilidades técnicas y las actitudes necesarias para incrementar y mejorar su desempeño.
 - 8) La municipalidad como parte de su proceso de desarrollo organizacional, considerará de acuerdo con su presupuesto y capacidades financieras, el crear una instancia a cargo de la capacitación, la cual formará parte y estará



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

supeditada a la instancia de Recursos Humanos.

- 9) La Dirección de Recursos humanos, llevará a cabo, las funciones y responsabilidades para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los procesos de capacitación y adiestramiento que se realice en la Municipalidad. Se considerará de acuerdo con el presupuesto y capacidades financieras, el invertir y contar con facilidades y equipo para realizar las actividades o intervenciones de capacitación. Dentro de las prioridades están el contar con pizarras, un equipo audiovisual, una computadora portal, así como un salón con dimensiones mínimas, con iluminación, ventilación y que cuente con el mobiliario para el acomodo de los asistentes.

11.6. Procedimiento General para Elaborar el Programa.

Para desarrollar el programa de capacitación y desarrollo de competencias de la Municipalidad, se realizarán fases o etapas.

Los aspectos básicos que se deben considerar para definir el contenido de los planes o programas de capacitación deben partir de las consideraciones básicas de referencia como las siguientes:

- a) Programa continuo de capacitación de actividades control. Norma 4.3 del SINACIG.
- b) Cultura de Ética y Probidad.
- c) Procesos de capacitación específicas para los equipos a cargo de la supervisión y mejora continua. Norma 4.5.1. de SINACIG.
- d) Programa de capacitación continua, donde se espera fortalecer las competencias que todos los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de la Municipalidad y para ello se consideraran VARIOS TEMAS O CONTENIDOS GENÉRICOS. Estos a diferencia de otras opciones de capacitación, la Municipalidad se organizará de tal manera que todos los empleados en un período 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. Lo que demanda la naturaleza y nivel de responsabilidad implícita en el cargo que desempeñan y que será evaluado, para verificar su rendimiento general, según lo verifique la Dirección de Recursos Humanos.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Las capacitaciones de orden específico; que se vinculan a las opciones de mejora continua, especialización dentro de la Carrera Administrativa y que forman parte de la estructura ocupacional de la Municipalidad, se han determinado como TEMAS O CONTENIDOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

Un Plan Anual de Capacitación es un Programa de acciones formativas dirigidas al cumplimiento de objetivos a corto plazo, y supone la previa planeación estratégica que defina los objetivos a largo plazo y los lineamientos para su logro en función del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Asimismo, el Plan Anual de Capacitaciones integra las estrategias previstas anualmente como respuesta a alcanzar el futuro deseado por la organización en materia de capacitación. Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo, complejo y compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia dentro de la organización.

Con la finalidad de diseñar y realizar programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar un enfoque sistemático con una progresión mínima de las siguientes fases:

- a) Detectar necesidades de capacitación
- b) Determinación de la brecha entre competencias requeridas y competencias actuales del personal
- c) Diseñar el plan y el programa de capacitación
- d) Implementar el programa
- e) Evaluar el programa

11.6.1. Detectar necesidades de capacitación.

Se debe elaborar un diagnóstico que identifique las necesidades de capacitación por áreas y temas. Existen factores que provocan necesidades de capacitación, como ser:

- Expansión de la institución o ingreso de nuevo empleado;
- Los empleados transferidos o ascendidos;
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo;



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- Actualización de tecnología, equipo, instalaciones y materiales de la institución;
- Prestación de nuevos servicios públicos municipales.
- De esta manera los cambios que efectúe la institución provocarán futuras necesidades de capacitación, a esta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la Municipalidad.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Identificación de las necesidades reales a satisfacer;
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de estos;
- Identificación clara del universo a capacitar, número de los empleados, áreas y puestos; Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar;
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas;
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen, y

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas de formación de los proyectos de capacitación prioritarios de una institución.

Se debe realizar un análisis de forma sistemática cuando se trate de abordar la evaluación de necesidades; este proceso consta de tres aspectos fundamentales:

- Aspectos organizacionales

Observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la Municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

- Aspectos de tareas

Determinando el contenido del Programa de Capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas.

- Aspectos del personal

Estudiando las características de éstos y el grupo en particular que participará de dichas capacitaciones.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño;



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- Observación;
- Solicitud de Directores y encargados de áreas;
- Entrevistas Directores y encargados de áreas;
- Modificación de trabajo;
- Entrevista de salida;
- Análisis de cargos.

Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo	Indicadores a posteriori son por ejemplo
a) Expansión de la institución y admisión de nuevos empleados;	a) Calidad inadecuada del rendimiento;
b) Reducción del número de empleados.	b) Baja productividad;
	c) Relaciones deficientes entre el personal;
	d) Número excesivo de quejas.

11.6.1.1. **Técnicas y metodologías para identificar las necesidades de capacitación.**

La municipalidad por medio del alcalde Municipal en coordinación con la Instancia de Recursos Humanos, tomando en consideración los planes, programas, proyectos y estrategias, decidirá qué temas de importancia para el municipio y su administración y prestación de servicios, serán incluidos en el programa de capacitación y desarrollo de competencias.

Los Gerentes, jefes y encargados de las distintas áreas sobre la base sus objetivos, planes y actividades incluidos en el Plan operativo anual, POA, determinarán las necesidades generales de capacitación de los empleados de su área.

Estos serán hechos del conocimiento de la Instancia a cargo de Recursos Humanos.

Entre algunos de los métodos y técnicas a los que deberá recurrir el personal designado por La Unidad de capacitación al Talento Humano, para identificar las necesidades de capacitación en el personal están los siguientes:

11.6.1.1.1. **Análisis y Descripción del Cargo.**



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Consiste en el procedimiento que estudia el cargo de trabajo, por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

11.6.1.1.2. Aplicación de Escalas de Evaluación del Desempeño.

Esta se llevará a cabo anualmente y quedará regulada en el manual de evaluación del desempeño de esta Municipalidad. En dicho manual se establecerá el método e instrumentos específicos a emplear para realizar dicha evaluación; sin embargo, será de orden indispensable tener en consideración los requisitos y funciones del cargo especificados en el Manual de Descriptor de cargos y Perfiles de Empleados Municipales, para determinar las necesidades y tipos de capacitación requerida.

11.6.1.1.3. Entrevista de Conocimiento del Cargo y Funciones.

Esta servirá para saber si el empleado, conoce sus funciones, así como para identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes del empleado que desempeña el cargo. Esta ofrecerá la oportunidad a los superiores jerárquicos ofrecer aclaraciones y ampliaciones; que permitan al empleado dimensionar de manera más precisa, las implicaciones de su trabajo y los alcances de sus responsabilidades.

11.6.1.1.4. Por Observación Directa.

La observación, permite apreciar los puntos débiles de los empleados, durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente. La observación ha de ser una de las técnicas, más usadas para detectar las necesidades de capacitación del personal. Esta técnica será aplicada; haciendo uso de una lista de chequeo que facilite el registro y garantice que este sea priorizado y definido previamente, para reducir la aplicación de criterios subjetivos y valoraciones arbitrarias; sobre el desempeño de una persona determinada dentro de la Municipalidad.

11.6.1.1.5. Reuniones Interdepartamentales.

Discusiones interdepartamentales, acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Los métodos se aplicarán de forma complementaria, si se considera pertinente, con la finalidad de tener una valoración más precisa de las necesidades de capacitación.

Para efectos de hacer más eficiente el proceso de detección de necesidades de capacitación, se podrá aplicar una encuesta a los empleados municipales, siguiendo como mínimo el siguiente procedimiento:

- 1) La Instancia de Recursos Humanos circulará un Oficio, dirigido a los Directores jefes y Encargados de las distintas áreas o unidades, donde se solicite su colaboración en la realización de la Encuesta de necesidades de capacitación.
- 2) La información solicitada será captada por un formulario, encuesta de necesidades de capacitación y adiestramiento, el cual deberá ser llenado por el trabajador municipal que labora en cada unidad, departamento o gerencia de la municipalidad. Ver formato 17.2
- 3) El trabajador municipal deberá llenar el formulario con información relacionada con: a) educación formal recibida y centro de enseñanza, b) los cursos, capacitaciones y seminarios recibidos, y c) las necesidades de capacitación o
- 4) temas de interés relacionados con sus responsabilidades.
- 5) Los Directores, revisarán las encuestas llenadas por los servidores municipales a su cargo. De existir otro nivel jerárquico, serán también conocidos por el jefe del Área o Unidad respectiva.
- 6) Las encuestas de necesidades de capacitación serán remitidas por la vía más expedita a la instancia de los Recursos Humanos. Se adjuntará un Oficio Circular donde se resuma las necesidades generales del departamento, sección o unidad.
- 7) La instancia de Recursos Humanos si existieran dudas, podrá realizar posteriormente una entrevista directa de tipo selectivo con los trabajadores municipales, para confirmar o complementar la información recolectada y validar la misma.
- 8) Se revisarán y analizarán las boletas de las encuestas generadas y se elaborará un listado de necesidades de capacitación detectadas, organizadas por empleados municipales y puestos, para cada área, departamento, sección o unidad a la que pertenecen.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- 9) Se revisarán los expedientes individuales de cada trabajador municipal, para verificar su currículum y las capacitaciones previas recibidas. En dichos archivos y cuadros de control se mantendrá información actualizada sobre la capacitación recibida, tanto antes de prestar sus servicios a la municipalidad y durante su desempeño en el puesto y la programada.

11.6.2. Determinación de la brecha entre competencias requeridas y competencias actuales del personal.

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

La brecha que se establezca como diferencia entre las competencias requeridas por el puesto y las que cuenten los trabajadores municipales, determinará el área temática, el contenido, nivel y categoría de capacitación y formación deseable a impartir en cada caso en particular.

Se elaborará un listado por empleado municipal y puesto, donde se indique las competencias deseables que se deberán desarrollar.

11.6.3. Diseñar el programa de capacitación.

La instancia de Recursos Humanos estudiará y analizará los resultados de dos etapas anteriores para ello utilizará: a) listado de capacitaciones relacionadas con los planes, estrategias y prioridades del municipio, b) **0 17.10 Propuesta de Matriz de Puestos y Competencias Requeridas**, c) listado de capacitaciones sugeridas producto de las evaluaciones del desempeño, d) listado de necesidades de capacitación captado por la encuesta, y e) listado de competencias deseables a desarrollar detectado en la brecha comparativa.

Además, la Unidad Especializada deberá:

- 1) Considerar las ofertas ofrecidas y confirmadas de capacitación y
- 2) adiestramiento por parte de instituciones nacionales y de cooperación internacional que apoyan el fortalecimiento municipal.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- 3) Realizar un análisis costo/beneficio de las actividades a realizar y de las prioridades, considerando los recursos financieros, el presupuesto disponible y el costo de oportunidades.
- 4) Elaborar sobre la base de los anteriores análisis, actividades y trabajos desarrollados, un listado de los cursos, charlas, seminarios y talleres a desarrollar por área temática y organizarlo por departamento, y por niveles de puestos.
- 5) Integrar y elaborar la propuesta del programa de capacitación y desarrollo de competencias para los funcionarios y trabajadores municipales.

El programa debe contener:

- a) Definición de objetivos y metas
- b) Definición de las actividades de capacitación y adiestramiento a realizar, estructurada por área temática:
 - a. Tema de interés municipal, legal y estratégicos del municipio.
 - b. Temas de administración, planeación, organización, gestión, control, eficiencia y eficacia de los servicios municipales.
 - c. Temas para elevar las competencias del trabajador municipal
 - d. Temas u oportunidades ofrecidas por instituciones o cooperantes.
- c) Cronograma de las actividades
- d) Lugar y horario de las actividades
- e) Listado de los cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros, módulos, diplomados y otras modalidades de capacitación y formación a impartir
- f) Contenido mínimo de los perfiles de los cursos o seminarios
- g) Definición de a quienes va dirigida la capacitación
- h) Metodología y didáctica por utilizar; y,
- i) Procedimiento y requisitos para aplicar o participar en la actividad de capacitación.
- j) La propuesta del programa debe contar con: a) presupuesto, b) cotizaciones de empresas de capacitación o de capacitadores o instructores, individuales, c) estándares del valor de la hora/capacitador, d) estimación de gastos aproximados por concepto de material de los participantes, alquiler de las instalaciones requeridas, equipo y apoyos audiovisuales y e) gastos varios de atención a los participantes, diplomas y viáticos.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

El programa de capacitación y desarrollo de competencias y su calendarización deberá estar desarrollado y completado antes de que se someta (mínimo un mes de antelación) la propuesta de presupuesto de ingresos y egresos para el próximo ejercicio, por parte del alcalde Municipal y la Consideración del Concejo Municipal para su sanción y aprobación.

Además, la propuesta del programa de capacitación y desarrollo de competencias ya integrado será sometido a consideración del alcalde Municipal para su aprobación y autorización. Se prevea que entre en vigor el primer día hábil del mes de enero de cada ejercicio. La unidad administrativa financiera hará las provisiones presupuestarias para cubrir el financiamiento del programa.

El programa de capacitación y desarrollo de competencias y su calendarización aprobada para el siguiente ejercicio será comunicado a todos los Directores, jefes y encargados de las distintas unidades, para su conocimiento y para que estos lo hagan extensivo a los trabajadores municipales.

Dentro del enfoque sistémico, el Plan de Capacitación está integrado por diferentes programas que son los que paulatinamente lo conformarán en su totalidad con el objetivo de arribar a las metas propuestas. Este Plan contendrá los siguientes Programas con sus respectivos subprogramas ordenados en función de:

- Destinatarios;
- Grupos de necesidades;
- Clases de participación;

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas. *Juntos haremos historia*

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente

1. Enfoque de una necesidad específica en cada ocasión que se ejecute;
2. Definición clara del objetivo que persigue la capacitación a impartir;
3. División del trabajo a ser desarrollado en módulos, paquetes o ciclos o por períodos que convenga a la Municipalidad trabajar según su realidad;
4. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible en la Municipalidad;
5. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor o facilitador, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

Definición de la población objetivo, es decir el personal que va a ser capacitado, considerando:

1. Número de personas;
2. Disponibilidad de tiempo;
3. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes;
4. Características personales de comportamiento;
5. Local donde se realizará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la Municipalidad o fuera de ella;
6. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia para desarrollar el programa;
7. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa que pueda impactar a la Municipalidad;
8. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia;
9. Elección de las técnicas que se utilizarán en el Programa de Capacitación a fin de optimizar el recurso y por consiguiente el aprendizaje

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el Programa de Capacitación pueda diseñarse con base a datos reales y responder a estas preguntas guías:

Juntos haremos historia



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

1	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué debe enseñarse?• Contenido
2	<ul style="list-style-type: none">• ¿Quién debe aprender?• Público Meta
3	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuándo debe enseñarse?• Cronograma
4	<ul style="list-style-type: none">• ¿Dónde debe enseñarse?• Locales
5	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo debe enseñarse?• Metodología
6	<ul style="list-style-type: none">• ¿Quién debe enseñar?• Instructores

El programa se elabora de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades los cambios que se realicen en él no sean bruscos ya que esto podría ocasionar una falta de adaptación en el personal entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

La instancia de Recursos Humanos y/o el jefe inmediato realizarán un análisis de los puestos a su cargo. Para ello revisará y analizará las descripciones de puestos y sus perfiles. Determinará las competencias requeridas para desempeñarlos apropiadamente: a) conocimientos requeridos, b) experiencias necesarias, c) habilidades deseables, y d) aptitudes requeridas.

Se elaborará un listado de las competencias requeridas y se relacionarán con cada uno de los puestos, esto se presentará por medio de una matriz de puestos y competencias.

Se revisarán y analizarán las evaluaciones de desempeño de los empleados municipales y se verificarán las sugerencias y recomendaciones de capacitación.

Se elaborará un listado de capacitaciones sugeridas, producto de las evaluaciones del desempeño realizadas.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Estos serán hechos del conocimiento de la instancia a cargo de Recursos Humanos.

El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro elementos relacionados:

- Objetivos de capacitación;
- Deseo y motivación de la persona;
- Principios de aprendizaje;
- Características de los instructivos.

11.6.3.1. Aspectos Fundamentales en un Programa de Capacitación.

- Selección de las actividades de capacitación;
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización;
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios;
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores);
- Selección de instructores;
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias;
- Definir la metodología de la capacitación, instrucción en el centro de Capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, Etc.

11.6.3.2. Decidir los Objetivos de Capacitación.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los temas, el tipo de capacitación, los métodos y los resultados esperados con la capacitación.

11.6.3.3. Descripción y Motivación del Personal.

La positiva disposición del personal a capacitarse es clave del éxito de esta. Se deberán implementar acciones de motivación a los participantes, identificando los



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

beneficios que obtendrán al capacitarse y así satisfacer la necesidad de nuevas habilidades y nuevos conocimientos.

Los siguientes lineamientos son esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo, la motivación suele ser importante;
- Eliminar amenazas y castigos, ser flexible, para que el empleado asimile de forma sencilla;
- Hacer que los participantes establezcan metas personales;
- Diseñar una instrucción interesante y producir una rápida respuesta;
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

11.6.3.4. Los principios fundamentales del Proceso de Aprendizaje.

Los principios de aprendizaje son fundamentos en que se basa la capacitación con el fin último de obtener resultados eficaces y efectivos.

Los principios como; participación, repetición, retroalimentación, etc., se relacionan con los resultados positivos o negativos de la capacitación.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el Programa de Capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo. Esta reduce los costos, pero a veces el participante, no se concentra en la misma);
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

11.6.3.5. Los instructores que impartirán la capacitación.

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, y que transmite sus conocimientos de manera organizada.

Los capacitadores deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador, un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

El liderazgo, el entusiasmo, capacidades didácticas, sociabilidad; son características esenciales del instructor, ya que, de estas habilidades y



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

características personales, dependerán los resultados favorables o desfavorables para la Municipalidad.

Estos son los responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la

Municipalidad; Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

11.6.4. Implementar el Programa

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

1. Elaborar la programación y calendarización de las actividades de capacitación y adiestramiento. Esto se hará por medio de un cronograma de actividades.
2. Se deberá contar con un presupuesto aprobado para realizar las actividades de capacitación programadas.
3. Enviar con la debida anticipación a quienes va dirigido la actividad de capacitación, un Oficio Circular para recordar la programación de esta, los temas a impartir, la metodología y la logística del evento.
4. Solicitar por medio de Oficio al jefe inmediato del trabajador municipal la autorización para que éste pueda asistir a la misma.
5. Contar con el apoyo del área interesada contactarán a los expositores, instructores y facilitadores de las actividades de capacitación.
6. De haber gastos y honorarios externos, la negociación de estos deberá contarse con la aprobación del alcalde Municipal y tener presupuesto disponible para los mismos.
7. Solicitar a los instructores y capacitadores que previo a realizar la actividad o intervención de capacitación, entreguen información sobre el contenido del seminario, taller o curso a desarrollar. La información deberá especificar o contener:



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- a. Nombre del seminario, taller o curso a impartir.
 - b. Nombre completo del instructor, profesión y una breve descripción de experiencia y competencias.
 - c. Objetivos de la capacitación y del tema a desarrollar.
 - d. A quienes está dirigida la capacitación: Clase/categoría de puestos
 - e. Contenido o índice de temas a tratar
 - f. Metodología y didáctica por emplear
 - g. Carga horaria de la actividad, duración y organización
 - h. Número mínimo y máximo de participantes sugerido
 - i. Requerimiento de apoyo de equipo: audiovisual (cañonera, retroproyector, transparencias), computadora portátil, extensiones para conexiones eléctricas, pizarras, etc.
 - j. Material del participante, y
 - k. Referencias de material bibliográfico o temas técnicos.
8. Confirmar por lo menos tres días de antelación la asistencia del expositor o instructor para la actividad programada, así como la disponibilidad del local y la existencia de los recursos de apoyo a necesitar.
 9. Elaborar un perfil resumido de la actividad de capacitación con la información aportada por el expositor o instructor. Reproducirlo para servir de guía del curso a impartir y una copia será entregado a los participantes.
 10. Si la actividad de capacitación lo requiere para lograr una mejor transmisión de conocimientos, experiencias y de existir presupuesto disponible con facilidades de reproducción, se reproducirá el material técnico para el participante. El mismo será entregado a los participantes de acuerdo con la sugerencia del expositor, al principio o al final de la actividad.
 11. Coordinar la realización de la actividad de capacitación. Se preverá el lugar de su realización, las facilidades del local para el número de participantes, el mobiliario y equipo necesario, equipo audiovisual, el material del participante y los apoyos didácticos que sean necesarios y/o solicitados por el instructor o facilitador.
 12. De preferencia si es posible contar con un local apropiado dentro de la misma municipalidad, las capacitaciones se realizarán en sus mismas instalaciones.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

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

Existen varios métodos para capacitar al personal administrativo, técnico y operativo. Uno de los métodos más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, en el cual los empleados reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

Cuando la capacitación va dirigida a aprendices, que son personas que ingresan a la Municipalidad, pueden recibir instrucciones y prácticas específicas, dentro y fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación, se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- La capacitación de inducción: es la que continúa todo el tiempo para un empleado que preste sus servicios en la Municipalidad, en el que los resultados obtenidos predican éxito en la Municipalidad.
- La capacitación en habilidades: la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en la Municipalidad.
- La capacitación combinada. Consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.
- Algunos métodos fuera del trabajo pueden incluir conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la



capacitación por computadora, las simulaciones. Los circuitos cerrados de televisión y capacitación a distancia.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo, en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

11.6.4.1. Participantes de la Capacitación.

Son aquellos Servidores Públicos a quienes se les ofrece ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades técnicas en el desempeño de sus labores mediante la capacitación.

Cada una de estas situaciones se puede atender, de manera participar, según el área o personal que lo requiera, o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al conjunto de la organización administrativa y su personal en los niveles superiores, medio técnico y operativo.

Este agrupamiento entre iguales permite que las expectativas de las personas se identifiquen unas con otras de tal manera que estén en una amplia disposición de aprender y participar en los ejercicios de capacitación.

EN principio, los participantes de la capacitación son todos los Servidores Públicos municipales que pueden agruparse de diferentes maneras:

En función de las áreas en las cuales se desarrollan las tareas	En función de las tareas realizadas	En función de su situación escalafonaria
a. Personal que se desempeña en área sustantivas	a) Personal profesional	a) Personal directivo
b. Personal que se desempeña en área de apoyo	b) Personal técnico	b) Personal de mandos medios
	c) Personal administrativo	c) Personal de técnico - operativo
	d) Personal de servicios generales	

11.6.4.2. Lista de Chequeo para evento de Capacitación.

La lista de chequeo debe contener todas las acciones necesarias para la correcta ejecución de un evento, o al menos las siguientes:

- Identificación de la Capacitación (Objetivos, Contenidos, Destinatarios, Cobertura, Duración, Ediciones, Modalidad, Metodologías, etc.)



- Costos y recursos previstos asociados a la capacitación.
- Agenda del evento (convocatoria, selección, ejecución, evaluación)
- Comunicación y convocatoria.
- Selección de participantes.
- Fechas y períodos de ejecución.
- Insumos (equipamiento, manuales, cafetería)
- Pautas de evaluación.
- Sede/Locación.
- Transporte y traslados.
- Metodología de asistencia.
- Apertura y cierre de capacitación.

11.6.5. Evaluar el Programa.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

- ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?
- ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?
- ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales

- 1. Determinar hasta qué punto el Programa de Capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados;**
- 2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la Municipalidad.**

Por último, se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto, considerando los siguientes aspectos:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores;
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación;



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la Municipalidad a generar nuevas y mejores formas de elaborar los cursos;
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio de capacitaciones brindado a los departamentos que así lo hayan requerido;
- Planear la capacitación futura (Plan Anual de Capacitación);
- Definir las competencias adquiridas por los participantes;
- Saber si el curso logró los objetivos deseados;
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso; y,
- Determinar el costo/beneficio de un plan.

Por lo tanto, es necesario establecer las etapas de un proceso de capacitación:

- Normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación;
- Examen anterior al curso (expectativas de los participantes antes de iniciar la capacitación);
- Empleados capacitados (incentivar el proceso de capacitación);
- Exámenes posteriores al curso (Evaluación de la capacitación recibida);
- Transferencias al puesto (Evaluación de los conocimientos recibidos); y,
- Seguimiento (Seguimiento a la puesta en práctica de la capacitación por parte del servidor municipal).

La ventaja de la comparación del examen anterior y posterior a la capacitación es que permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios (niveles que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuanto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados Tangibles: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

12. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Sirve para capacitar a todo el personal asignado, en las diferentes dependencias de la municipalidad, el cual se realizará al iniciar cada año; para poder actualizar las posibles capacitaciones, que se realicen según los años que corresponden.

La Unidad Especializada verificará que dichas capacitaciones sean impartidas a todos los Servidores Públicos, **teniendo por lo menos 2 en el año**, en donde se llevará un registro por dependencia estableciendo el nombre de la capacitación, nombre y apellido del empleado, departamento al que pertenece y género.

Además, la Unidad Especializada llevará un control de los Servidores Públicos que han recibido capacitaciones por cada dependencia, así como los que no han sido capacitados.

La Unidad Especializada trabajará mensualmente con los cronogramas de capacitación apegándose al plan de capacitaciones, elaborando **estadísticos por trimestre según lo establecido en este manual.**

13. PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Las capacitaciones que se organicen serán financiadas a través del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Municipalidad. Asimismo, también se podrán gestionar capacitaciones gratuitas o fondos de otras instituciones que den el soporte debido y legal correspondiente.

Es necesario que en la formulación y programación presupuestaria de la Municipalidad se deje establecido en el presupuesto de la Unidad Especializada, las capacitaciones, talleres o diplomados especiales, que fueren necesario o que las dependencias así lo soliciten mediante aprobación del director, para realizar el proceso de contratación necesario.

14. CAPACITACION POR MEDIO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN TIC'S.

La capacitación basada en las Tecnologías de la Información y Capacitación TIC's especialmente por medio de los sitios web (en inglés WBT o Web-based-training) es un término genérico para la formación y/o entrenamiento a través de internet o



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

una intranet usando un navegador. La formación vía web incluye estáticos como audio y vídeo, enlaces entre otros sitios web, portales de información y métodos interactivos como foros, chats, mensajería instantánea y video conferencias.

Este tipo de capacitación basada en la web ofrece:

14.1. Conveniencia.

Se obtiene la capacitación en el momento que se necesita. Se puede acomodar el aprendizaje a la agenda del interesado y completar la capacitación desde cualquier computadora que tenga acceso a internet. No se gasta en viajes por estar lejos de la casa o de la oficina por varios días.

14.2. Flexibilidad.

Se puede seleccionar aquellas lecciones que le interesen. Puede suscribirse a lecciones electrónicas individuales o a paquetes con precios especiales. Se paga y se recibe justamente la lección que necesite, en el lugar que mejor se adecue a las necesidades del aprendizaje.

14.3. Menor Costo.

El precio de capacitación por medio de la web es menor que los cursos impartidos por un instructor.

14.4. Alta Calidad.

Se pueden utilizar animaciones con audio para enseñar procedimientos y procesos. Como ser prácticas de simuladores virtuales de progresos. También ejercicios prácticos de laboratorio o de campo en una versión “en vivo”, con aporte de datos útiles y soluciones.

14.5. Evaluaciones con retroalimentación.

Evaluaciones de feedback, a fin de comprobar el aprendizaje de los conceptos claves del tema de la capacitación.

15. DIRECTRICES ESPECIALES DE CAPACITACION.

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

posibilidades ofrecidas para optar a becas otorgadas para el beneficio de los trabajadores municipales.

15.1. Perfil de la Actividad de Capacitación.

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

La información deberá especificar:

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

15.2. Directrices para otorgar capacitaciones externas.

- 1) Los trabajadores municipales tendrán derecho a solicitar oportunidades de capacitación externa, ya sea que tenga costo o no para la Municipalidad, siempre y cuando los temas o competencias a reforzar tengan relación con sus funciones o atribuciones.
- 2) Se puede conceder o denegar por parte de las autoridades municipales las solicitudes de oportunidades de capacitación y adiestramiento externo que alguno o varios trabajadores municipales hayan solicitado, sin ningún compromiso o necesidad de justificación el no convenir a las necesidades del servicio municipal.
- 3) La municipalidad, cuando le hayan favorecido con oportunidades de capacitación y adiestramiento por parte de instituciones, organizaciones nacionales o internacionales externas, esta promoverá una adecuada divulgación de estas y los requisitos a cumplir para conocimiento de todos los trabajadores municipales.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- 4) Las adjudicaciones de las oportunidades de capacitación o adiestramiento externo que soliciten los trabajadores municipales serán analizadas en función de las necesidades de la municipalidad y del área o especialidad a que corresponda.
- 5) Previo a autorizar una oportunidad de capacitación externa se confirmará con el jefe inmediato su opinión sobre la conveniencia de que el empleado municipal a su cargo tenga la oportunidad de ser favorecido con la capacitación y adiestramiento externo.
- 6) Se exigirá a los trabajadores municipales favorecidos con oportunidades de capacitación o adiestramiento externo especial, el presentar el certificado de aprobación o diploma de acreditación de haber aprobado el curso. En caso contrario, estarán obligados a reintegrar el costo de este. De existir razones de fuerza mayor o accidental que justifiquen la no aprobación o retiro involuntario del mismo, el trabajador municipal tendrá el derecho de presentar carta de justificación y dispensa del pago. Con la opinión de la Dirección de Recursos Humanos, la solicitud será canalizada vía al alcalde Municipal, quien resolverá.
- 7) Dentro de las causas de fuerza mayor o accidental que puedan argumentar los empleados municipales, están las enfermedades o accidentes personales. La información que crea conveniente con relación al rendimiento, aprovechamiento y comportamiento general del trabajador municipal.
- 8) La Dirección de Recursos Humanos deberá mantener un control administrativo de cada actividad de capacitación y adiestramiento externa
- 9) concedida al trabajador municipal. Se deberá especificar como mínimo: a) fecha de inicio y finalización, b) tipo y contenido de la capacitación, c) institución que imparte la capacitación y lugar de realización, d) carga horaria del curso o capacitación, e) capacitador o facilitador, f) lista de asistencia y g) material técnico de referencia del curso.
- 10) Se deberá llevar un efectivo control y seguimiento del trabajador municipal adjudicado con algún programa o curso de capacitación o adiestramiento externo, durante el tiempo que dure el mismo.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

15.3. Requisitos para optar a oportunidades de capacitación y adiestramiento externo.

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

15.4. Obligaciones de los beneficiados a adjudicados con oportunidades de capacitación externas.

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

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

16. USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE CAPACITACION.

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

16.1. Motivos de Actualización.

Se consideran motivos de actualización del Manual de Capacitación:

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

16.2. Encargados de la Actualización.

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

16.3. Vigencia.

El presente manual entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación por parte del Concejo Municipal a través del Acuerdo correspondiente.

16.4. Cronograma de Capacitaciones.

A continuación, se presenta un formato de Cronograma de Capacitaciones proyectadas para el año 2023.





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400

Cronograma de Capacitaciones proyectadas para el año 2023
a) Genéricas

No.	Nombre de los Temas Para Capacitar	ENERO A DICIEMBRE												Horas Capacitadas	Dependencias	No. De Capacitaciones en el Año	Tipo de Capacitación	Horarios	No. De Participantes	Género	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							Mujer	Hombre



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400

Cronograma de Capacitaciones proyectadas para el año 2023
a) Específicas

No.	Nombre de los Temas Para Capacitar	ENERO A DICIEMBRE												Horas Capacitadas	Dependencias	No. De Capacitaciones en el Año	Tipo de Capacitación	Horarios	No. De Participantes	Género	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							Mujer	Hombre



17. Anexos

17.1 Ejemplo de Oficio Circular

NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD
OFICIO CIRCULAR

FECHA:

PARA: Gerentes, jefes, encargados y trabajadores municipales

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

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

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

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

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

Atentamente

Director (a) de Recursos Humanos
Nombre de la Municipalidad



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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

17.3 Ejemplo de Oficio de Respuesta para empleado favorecido

NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD

OFICIO

FECHA:

PARA: Empleado favorecido

DE: Instancia de Recursos Humanos

ASUNTO: Recordatorio de actividad de capacitación a realizarse

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

Fecha:

Instructor:

Lugar donde se realizará Horario:

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

Atentamente,

Director (a) de Recursos Humanos

Nombre de la Municipalidad



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

17.4 Ejemplo de Boleta de Evaluación del Instructor o Facilitador de la Actividad de Capacitación.

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



17.5 Ejemplo de Boleta de Evaluación de Actividad o Intervención de Capacitación Recibida

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



17.6 Ejemplo de Solicitud de Aplicación a Capacitaciones Externas

NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD		Numero correlativo de solicitud No. 001
SOLICITUD DE APLICACIÓN A CAPACITACIONES EXTERNAS		FECHA:
Gerencia/departamento/unidad		Nombre del empleado:
		Puesto:
<p>Depto./instancia de Recursos Humanos</p> <p>Estimados señores:</p> <ul style="list-style-type: none">Solicito se me conceda participar en el curso:Impartido por:La capacitación tiene una duración de: Cantidad de horas: Cantidad de días: Cantidad de semanas: Cantidad meses:La fecha para recibir la capacitación sería:El horario de la capacitación:El lugar donde se impartirá la capacitación es:Cumplo con todos los requisitos requeridos por la Institución capacitadora: SI NOCumplo con todos los requisitos exigidos por la municipalidad: SI NOLa capacitación por recibir no interrumpe significativamente su trabajo: SI NO¿La capacitación tiene costo por la municipalidad? SI NOEs una capacitación financiada y ofrecida por la institución capacitadora: SI NOEl costo del transporte corre a cuenta del empleado: SI NOSe requiere de viáticos y hospedaje: SI NODe requerirse viáticos y hospedaje, los cubrirá, la institución capacitadora o la municipalidad:		
Describa la justificación o las razones para la capacitación externa:		
Visto bueno jefe inmediato	Puesto	Firma del empleado solicitante



17.7 Ejemplo de Carta de Compromiso

NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD
CARTA DE COMPROMISO

Casillas, Santa Rosa xxxx

Sr:

Alcalde Municipal,

Su despacho:

Estimado sr. alcalde:

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

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

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

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

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400

17.8 Propuesta de Programa de Capacitación y Desarrollo de Competencias.

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

Juntos haremos historia



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400

17.9 Propuesta de Presupuesto del Programa

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400

17.10 Propuesta de Matriz de Puestos y Competencias Requeridas

MATRIZ DE PUESTOS Y COMPETENCIAS REQUERIDAS											
Análisis de competencias: Competencias (calificaciones) del empleado versus puestos											
Unidad:	Nombre del empleado:					Puesto:					
	Se requiere:	Competencia requerida para el puesto									
		Estudios requeridos	Experiencia requerida	Computación	Capacidad para tomar decisiones	Habilidad y liderazgo	Iniciativa	Habilidad para hacer presentación	Habilidad para redactar informes	Actividades positivas	
Se requiere:	Competencias del empleado										
	Conocimiento, educación formal cursada títulos o diplomas obtenidos										
	Especialidad y otros estudios										
	Computación										
	Experiencia										
	A nivel general										
	Habilidades y capacidades										
	Manejo y situaciones complejas										
	Toma de decisiones oportunas										
	Habilidad para manejo de personal										
	Habilidades para hablar en público										
	Autocontrol y dominio propio										

Juntos haremos historia



17.11 GLOSARIO.

1) ADMINISTRACIÓN.

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

2) ADIESTRAMIENTO.

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

3) ADMINISTRADORES.

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

4) ANÁLISIS.

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

5) ASCENSO.

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

6) ANÁLISIS COTO-BENEFICIO.

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

7) ACTITUD.

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

8) APTITUD.

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

9) AUTORIDAD.

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

10)AUTORIDAD FUNCIONAL.

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

11) AUTORIDAD DE LÍNEA.

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

12) AUTORIDAD DE ASESORÍA.

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

13) CALIDAD.

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

14) CARRERA ADMINISTRATIVA.

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

15) CARRERA ADMINISTRATIVA CONCEPTUALIZÁNDOLA COMO UN SISTEMA DE EMPLEO PÚBLICO.

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

16) CAPACITACIÓN.

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

17) CAPACIDAD.

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

18) COMPETENCIAS LABORALES.

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

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

19) CONFLICTO DE INTERESES.

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

20) CONOCIMIENTOS.

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

21) CRONOGRAMA.

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

22) CONTRATACIÓN.

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

23) CONTROL.

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

24) COORDINACIÓN.

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

25) CULTURA ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL.

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

26) CURSO.

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

27) DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL.

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

28) DESCONCENTRACIÓN.

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

29) DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).

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

30) DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

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

31) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

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



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

32) EFICACIA.

Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

33) EFICIENCIA

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

34) EDUCACIÓN.

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

35) ELEMENTOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

- Garantizar la eficiencia de la Administración Municipal mediante herramientas.
- Instrumentos técnicos (ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales)
- Regular vacantes, permanencia, ascenso o promociones, traslado, cambios de cargo, remoción, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes y derechos de los funcionarios y empleados del sistema de carrera.
- Regular el empleo, los cargos, las funciones y los salarios.
- Regular la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente

36) ESTRATEGIA.

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

37) ÉTICA.

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

38) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

39) FORMACIÓN.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

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

40) FORTALECIMIENTO MUNICIPAL.

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

41) FUNCIONARIO PÚBLICO MUNICIPAL DE CONFIANZA.

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

42) HABILIDAD.

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

43) IDONEIDAD.

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

44) INDUCCIÓN.

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

45) MERITO.

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

46) OBJETIVO.

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

47) PLAN.

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

48) PERFIL DEL PUESTO.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

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

49) PERMANENCIA O REGULARIDAD DEL SERVICIO.

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

50) PLAZA NUEVA/VACANTE.

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

51) POLÍTICAS.

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

52) PRINCIPIOS.

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

53) PRINCIPIOS DE IGUALDAD.

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

54) PRINCIPIO DE MÉRITO.

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

55) PROCEDIMIENTOS.

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

56) PROCESOS.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

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

57) PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES.

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

58) PROGRAMA.

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

59) PUESTO.

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

60) RECLUTAMIENTO.

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

61) RECURSOS HUMANOS.

Denominación o identificación del ser humano de ambos géneros que conforma el personal que labora en la institución u organización, el mismo constituye el principal activo y es el objetivo de la mayoría de las políticas que impulsan su desarrollo dentro de la carrera administrativa municipal. Puede también referirse al recurso humano como parte del mercado laboral o de los aspirantes a llenar una plaza en la municipalidad.

62) SELECCIÓN.

Proceso que implica técnicas, métodos y procedimientos que permite mediante la igualdad, el mérito y la capacidad analizar los conocimientos, habilidades y



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

experiencias (competencias) de los aspirantes a ocupar un puesto del servicio de carrera municipal y que faculta la elección de los candidatos idóneos para ocupar los puestos requeridos.

63) SEMINARIO.

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

64) SERVIDOR PÚBLICO.

Las personas que prestan sus servicios en las Entidades del Sector Público y están relacionadas con el cumplimiento del SINACIG, emitidas por el ente rector.





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

65) SINACIG

El Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-, es el conjunto de objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno emitidas

por el ente rector del control gubernamental, de observancia obligatoria para las entidades sujetas a la fiscalización, para obtener seguridad en el cumplimiento de los objetivos fundamentales, con el propósito de conocer el entorno de control, la evaluación de riesgos y actividades de control, que permitan generar información y comunicación de los resultados obtenidos, utilizando procesos de supervisión. Sirve de base para el diseño de los procesos dinámicos de control interno de las entidades, ejecutados por la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos, para alcanzar los objetivos institucionales siguientes:

- Ejecución eficiente y eficaz de los recursos públicos.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.
- Presentación de información financiera y no financiera.
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.
- Cumplimiento de rendición de cuentas.

66) SISTEMAS

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

67) TALLERES

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

68) UNIDAD ESPECIALIZADA

Se refiere a las áreas de la entidad (responsables de la evaluación de riesgos, código de ética, planificación, presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, fideicomisos, inversión, bienes inmuebles y muebles, entre otros) o entes rectores que deben cumplir con las normas específicas, establecidas en el SINACIG.

69) VALORES



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

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





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Política y Manual de Procedimientos para Operar la Promoción de Servidores Públicos.



1. INTRODUCCION.

En los Gobiernos Locales es necesario que la máxima autoridad establezca políticas de promoción de los servidores públicos, la cual consiste en crear un plan de carrera administrativa a través de acciones de modificación en las condiciones contractuales de estos.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

De tal cuenta, el Decreto 1-87, Ley de Servicio Municipal, en su Artículo 2. Objetivos, establece que es necesario regular las relaciones entre municipales y sus servidores públicos, asegurando que prevalezca la justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

Por tal motivo, se presenta la siguiente Política y Manual de Procedimientos para Operar Promociones a los Servidores Públicos, el cual debe ser de observancia general y aplicado por la Dirección de Recursos Humanos y las demás unidades administrativas que por este documento o delegación expresa deban participar, en la realización de todas las acciones técnicas, operativas y administrativas pertinente que garanticen la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados que consecuentemente de la aplicación del presente Manual se esperan.

2. JUSTIFICACION

El Acuerdo Número A-028-2021 del El Contralor General de Cuentas, que aprueba el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), en su Norma 4. Componentes de Control Interno, 4.1. Normas Relativas al Entorno de Control y Gobernanza, Norma 4.1.4. Administración de Personal establece: “Se refieren a los criterios legales, técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el sistema de administración de personal con relación laboral, se defina y ajuste en función de los objetivos institucionales para alcanzar la eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones. La máxima autoridad, de conformidad con leyes, reglamentos y pactos colectivos de condiciones de trabajo, debe considerar lo siguiente: ... f) Planificación de la Promoción y Sucesión de los



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Servidores Públicos: La máxima autoridad debe establecer políticas de promoción y sucesión de los servidores públicos. La promoción debe basarse en la evaluación de desempeño y desarrollo de competencias. La máxima autoridad y equipo de dirección deben administrar la sucesión de los puestos o cargos claves de la entidad.”

Artículo 54. Promoción salarial, del Decreto 1-87, Ley de Servicio Municipal: “Se considera promoción al acto por el cual el trabajador municipal pasa a devengar el salario correspondiente al grado inmediato superior de la respectiva escala de salarios. Toda promoción será acortada por la Autoridad Nominadora a solicitud del jefe inmediato superior del servicio y procederá cuando los candidatos llenen los requisitos fijados para tener derecho a la promoción de conformidad con el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Plan de Administración de Salarios, pudiendo oír previamente a la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades.”

Es de vital importancia contar con un Manual de promoción de los servidores públicos para un eficiente control interno en la institución, y que los procesos administrativos deben ser mejorados para brindar una mejor transparencia de la entidad.

3. GENERALIDADES.

3.1 VISION.

Ser una Municipalidad innovadora en el arte de servir a nuestros ciudadanos, mediante el uso Óptimo del Poder Público, utilizando los Recursos Financieros con Honestidad y transparencia favoreciendo a todos, de manera especial a los vecinos que se encuentran en situación de pobreza extrema. Fortalecer el trabajo en equipo hasta lograr la prestación de servicios públicos de forma eficaz y eficiente, convirtiendo la labor municipal en un quehacer noble y ético por medio del cual se trabaje en un clima de confianza y estabilidad, facilitando el proceso democrático para la gobernabilidad y fomento de la Gestión participativa de los ciudadanos, siendo un ejemplo a seguir para los Gobiernos Municipales y otras Instituciones Públicas del Departamento.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

3.2 MISION.

La Municipalidad de Casillas, Santa Rosa, como órgano del Gobierno Local, representa a toda la población que con su participación promueve la adecuada prestación de los servicios Públicos, el Desarrollo Integral Sostenible y Económico de su Jurisdicción a través de una gestión de transparencia.

Garantizar Los Derechos de las Personas y dar Dirección Clara a los Procesos de Desarrollo Integral del Municipio.

3.3 VALORES INSTITUCIONALES.

- 3.3.1 Respeto:** Mantener excelentes relaciones interpersonales, profesionales y laborales entre todos los compañeros de trabajo.
- 3.3.2 Honestidad:** Actuar en todo momento y circunstancia apegados a la aplicación de los principios morales y valores éticos, enmarcados en las leyes y reglamentos vigentes que regulan la administración municipal.
- 3.3.3 Lealtad:** Actuar en cualquier momento y circunstancia con la fidelidad y compromiso buscando el cumplimiento de los fines de la institución.
- 3.3.4 Integridad:** tener el compromiso en nuestras acciones para propiciar la protección de los intereses del bien común, cumpliendo con honradez y rectitud las tareas asignadas.
- 3.3.5 Responsabilidad:** Cumplir con todas las funciones y tareas asignadas de manera efectiva y oportuna con disciplina, dedicación, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.
- 3.3.6 Justicia:** Es la voluntad constante de dar a cada uno lo que le corresponde.
- 3.3.7 Verdad:** es todo aquello que damos como cierto, acerca de los sucesos y hechos que están en nuestra vida o trabajo.
- 3.3.8 Puntualidad:** Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras funciones y compromisos adquiridos.
- 3.3.9 Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido.

4 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OPERAR LA PROMOCIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

4.1. NARRATIVA.

1. El Director o Jefe de Unidad, dirige al Despacho Municipal el formulario con la información relacionada al incremento salarial del trabajador municipal que lo solicita, en original y 3 copias.
2. Se remite copia del formulario a la Dirección de Recursos Humanos, para que emita opinión respecto a la información contractual del solicitante, así como resultado de Evaluación de Desempeño.
3. Se remite copia del formulario a la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, para que emita opinión e informe respecto al historial financiero del trabajador solicitante.
4. Al contar con opinión favorable, Despacho emite Oficio de autorización y trámite a la solicitud de incremento salarial, dirigiendo el mismo a la Dirección solicitante para que se sirva de notificar al interesado, la Dirección de Recursos Humanos para que se realicen las anotaciones correspondientes en el expediente y documentos de respaldo y a la Dirección de Administración Financiera Integral Municipal, para que realice los ajustes en la nómina del mes correspondiente.

Mes/año	Procedimiento para la autorización de Incremento Salarial		15 días hábiles.
Usuarios: Procedimiento utilizado por Empleados Municipales en general de la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa.			
Descripción: Con la aplicación del presente procedimiento se establecen los pasos a seguir para que los Servidores Públicos puedan por medio del Director o Jefe de Unidad, dirigir hacia el Despacho Municipal solicitud de incremento salarial, con el fin de obtener la autorización respectiva del Alcalde Municipal, dentro de dicho procedimiento se detallan todos los elementos a considerar para fundamentar la decisión.			
No.	Actividad	Responsable	
1	Solicitud del empleado municipal por escrita dirigida al Director / Jefe de Unidad de incremento salarial.	Empleado Municipal	
2	El Director / Jefe de Unidad da trámite a la solicitud del empleado municipal generando el Formulario de Incremento Salarial, con los datos solicitados.	Director / Jefe de Unidad	



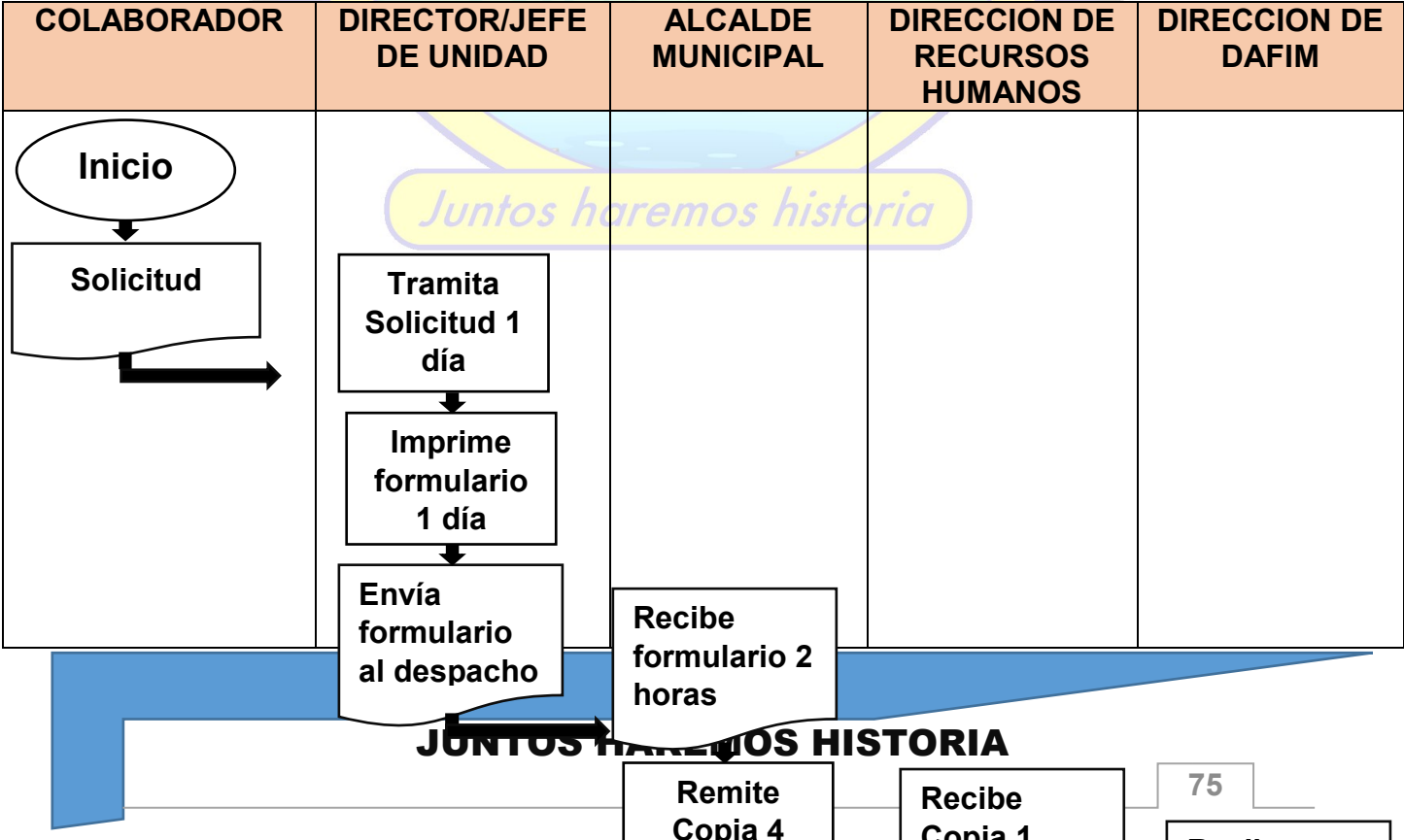
MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

	Se imprime el formulario y tres copias del mismo, para ser remitido al Despacho Municipal.	
3	Se imprime el formulario y tres copias del mismo, para ser remitido al Despacho Municipal.	Director / Jefe de Unidad
4	El Alcalde Municipal recibe copia del formulario de incremento salarial.	Alcalde Municipal
5	El Alcalde Municipal remite copia del formulario a la Dirección de Recursos Humanos, para que emita opinión favorable, respecto al historial del solicitante, así como resultados de evaluación de desempeño y comportamiento del empleado municipal (si respeta el reglamento interno, y si no ha cometido faltas contra el código de ética y otras leyes laborales o si ha sido amonestado).	Alcalde Municipal
6	El Alcalde Municipal, remite copia del formulario a la Dirección de Administración Financiera Integral Municipal, para que emita opinión favorable respecto al historial de pago de nómina y disponibilidad presupuestaria respecto al solicitante.	Alcalde Municipal
7	El Director (a) de la Dirección de Recursos Humanos, emite opinión favorable/desfavorable, que contenga información de respaldo a lo manifestado en solicitud de incremento salarial, remitiéndola al Despacho Municipal.	Director (a) de Recursos Humanos
8	El Director (a) de la Dirección de Administración Financiera Integral Municipal, emite opinión favorable/desfavorable, que contenga información de respaldo a lo solicitado por medio de formulario objeto del presente procedimiento, remitiéndola al Despacho Municipal.	Director (a) de Administración Financiera Integral Municipal
9	El Alcalde Municipal, tomando en cuenta la opinión solicitada a la Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Administración Financiera Integral Municipal, resuelve procedente o improcedente la solicitud de incremento salarial, emitiendo oficio que contenga lo resuelto, el cual deberá de ser dirigido a las Direcciones que emitieron opinión, así como a la Dirección que realiza la solicitud.	Alcalde Municipal



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

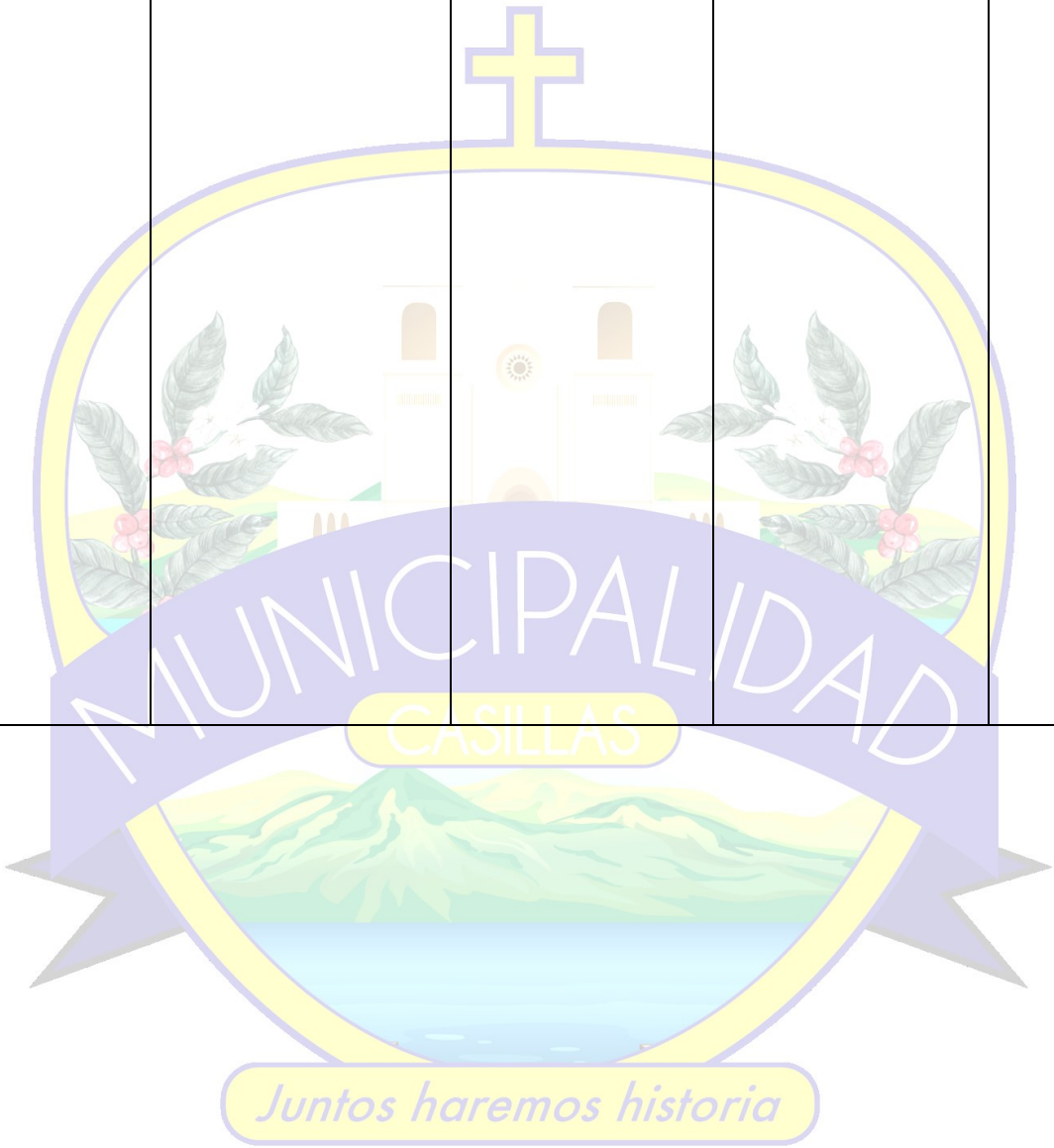
10	El Director de la Dirección de Recursos Humanos, da trámite al oficio emitido por el Alcalde Municipal, realizando las anotaciones correspondientes, así como en los documentos de respaldo.	Director (a) de Recursos Humanos
11	El Director de la Dirección de Administración Financiera Integral Municipal, da trámite al oficio emitido por el Alcalde Municipal, realizando las anotaciones correspondientes en Nómina, así como en registros adicionales que considere pertinente.	Director (a) de Administración Financiera Integral Municipal
12	El Director / Jefe de Unidad que remite el formulario, informa el contenido del oficio con el resultado procedente o improcedente al trabajador municipal que ha solicitado el incremento, lo anterior haciendo uso de los medios de comunicación interna autorizados para el efecto.	Director / Jefe de Unidad





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

--	--	--	--	--





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

FORMULARIO DE INCREMENTO SALARIAL.

Fecha:

NOMBRE DE LA INSTITUCION:
NOMBRE DEL EMPLEADO (A) MUNICIPAL:

FECHA	PUESTO DE TRABAJO	REGLON PRESUPUESTARIO	DEPENDENCIA	SUELDO ACTUAL	INCREMENTO SALARIAL PROPUESTO	SUELDO A DEVENGAR

JUSTIFICACION DEL AUMENTO DE SUELDO:

Título del Cargo según funciones realizadas actualmente:

Fecha de Inicio de Labores en la Municipalidad:

DíaMesAño

Antigüedad en el Puesto de Trabajo que ocupa:

AñosMeses

Detalle las funciones que actualmente realiza:

Indique otros puestos que haya desempeñado en la Municipalidad:

Fecha del último aumento de sueldo:

DíaMesAño

Monto del Aumento:

Fecha

Firma de la Autoridad Responsable

Firma del Empleado Municipal



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Política de Retención de los Servidores Públicos.





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

1. INTRODUCCION

En los Gobiernos Locales es necesario que la máxima autoridad establezca políticas de retención de los servidores públicos, la cual consiste en crear las condiciones de trabajo necesarias que propicien la estabilidad laboral y el bienestar de los servidores públicos, así como programas motivacionales que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

De tal cuenta, el Decreto 1-87, Ley de Servicio Municipal, en su Artículo 2. Objetivos, establece que es necesario regular las relaciones entre municipales y sus servidores, asegurando que prevalezca la justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

De lo anterior se entiende, que la Máxima Autoridad de la Municipalidad de Casillas debe realizar todos los esfuerzos necesarios para lograr que todos los Servidores Públicos tengan estímulo en su trabajo, procurando la eficiencia y eficacia laboral que permita, no solamente el logro de los objetivos institucionales, sino también la motivación necesaria para la profesionalización de los puestos y cargos que se desempeñan por todos los Servidores Públicos.

Por tal motivo, se presenta la siguiente Política de Retención de los Servidores Públicos, la cual debe ser de observancia general y aplicada por todas las Direcciones, Departamentos, Secciones y las demás unidades administrativas que por este documento o delegación expresa deban participar, en la realización de todas las acciones técnicas, operativas y administrativas pertinente que garanticen la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados que consecuentemente de la aplicación del presente Manual se esperan y el fortalecimiento de la carrera administrativa que se pretende.

Juntos haremos historia



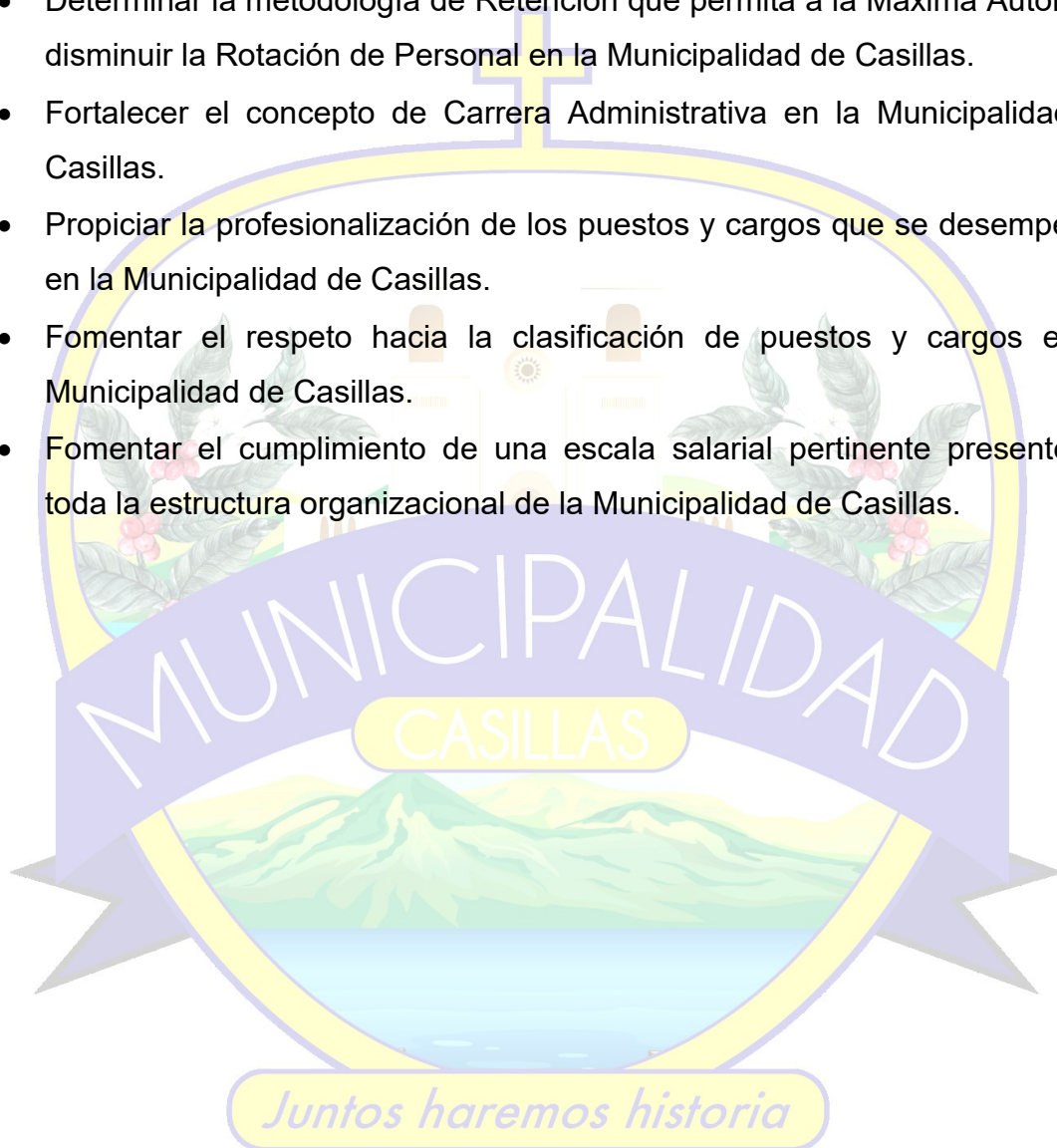
2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Constituir un procedimiento aprobado mediante el cual se desarrolle la Retención de los Servidores Públicos bajo las formas, mecanismos y metodologías que apliquen en la Municipalidad de Casillas.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la metodología de Retención que permita a la Máxima Autoridad disminuir la Rotación de Personal en la Municipalidad de Casillas.
- Fortalecer el concepto de Carrera Administrativa en la Municipalidad de Casillas.
- Propiciar la profesionalización de los puestos y cargos que se desempeñan en la Municipalidad de Casillas.
- Fomentar el respeto hacia la clasificación de puestos y cargos en la Municipalidad de Casillas.
- Fomentar el cumplimiento de una escala salarial pertinente presente en toda la estructura organizacional de la Municipalidad de Casillas.





3. JUSTIFICACION.

La particularidad de esta Política y Manual se sustenta en lo establecido el Acuerdo Número A-028-2021 del El Contralor General de Cuentas, que aprueba el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), en su Norma 4. Componentes de Control Interno, 4.1. Normas Relativas al Entorno de Control y Gobernanza, Norma 4.1.4. Administración de Personal establece: *“Se refieren a los criterios legales, técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el sistema de administración de personal con relación laboral, se defina y ajuste en función de los objetivos institucionales para alcanzar la eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones. La máxima autoridad, de conformidad con leyes, reglamentos y pactos colectivos de condiciones de trabajo, debe considerar lo siguiente: ... e) Procesos de Selección, Contratación, Desarrollo y Retención de los Servidores Públicos. La máxima autoridad y equipo de dirección deben diseñar y autorizar las políticas para la selección, contratación, desarrollo y retención de los servidores públicos, considerando los requisitos legales y regulaciones aplicables emitidos por los entes rectores de la gestión del recurso humano del Estado. Se debe contar con procesos estructurados formalmente y consignados en el Manual de Procedimientos correspondiente... La máxima autoridad debe dictar las políticas que propicien la estabilidad laboral y el bienestar de los servidores públicos, así como programas motivacionales que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.”*

Juntos haremos historia



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

4. GENERALIDADES.

4.1 MISION.

La Municipalidad de Casillas, Santa Rosa, como órgano del Gobierno Local, representa a toda la población que con su participación promueve la adecuada prestación de los servicios Públicos, el Desarrollo Integral Sostenible y Económico de su Jurisdicción a través de una gestión de transparencia.

Garantizar Los Derechos de las Personas y dar Dirección Clara a los Procesos de Desarrollo Integral del Municipio.

4.2 VISION.

Ser una Municipalidad innovadora en el arte de servir a nuestros ciudadanos, mediante el uso Óptimo del Poder Público, utilizando los Recursos Financieros con Honestidad y transparencia favoreciendo a todos, de manera especial a los vecinos que se encuentran en situación de pobreza extrema. Fortalecer el trabajo en equipo hasta lograr la prestación de servicios públicos de forma eficaz y eficiente, convirtiendo la labor municipal en un quehacer noble y ético por medio del cual se trabaje en un clima de confianza y estabilidad, facilitando el proceso democrático para la gobernabilidad y fomento de la Gestión participativa de los ciudadanos, siendo un ejemplo a seguir para los Gobiernos Municipales y otras Instituciones Públicas del Departamento.

4.3 VALORES INSTITUCIONALES.

4.3.1 Respeto: Mantener excelentes relaciones interpersonales, profesionales y laborales entre todos los compañeros de trabajo.

4.3.2 Honestidad: Actuar en todo momento y circunstancia apegados a la aplicación de los principios morales y valores éticos, enmarcados en las leyes y reglamentos vigentes que regulan la administración municipal.

4.3.3 Lealtad: Actuar en cualquier momento y circunstancia con la fidelidad y compromiso buscando el cumplimiento de los fines de la institución.

4.3.4 Integridad: tener el compromiso en nuestras acciones para propiciar la protección de los intereses del bien común, cumpliendo con honradez y rectitud las tareas asignadas.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- 4.3.5 Responsabilidad:** Cumplir con todas las funciones y tareas asignadas de manera efectiva y oportuna con disciplina, dedicación, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.
- 4.3.6 Justicia:** Es la voluntad constante de dar a cada uno lo que le corresponde.
- 4.3.7 Verdad:** es todo aquello que damos como cierto, acerca de los sucesos y hechos que están en nuestra vida o trabajo.
- 4.3.8 Puntualidad:** Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras funciones y compromisos adquiridos.
- 4.3.9 Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido.

5. POLÍTICA DE RETENCIÓN DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.

5.1 Definición

La Retención de Empleados es la capacidad que tiene una organización para evitar rotación de personal, el cual se refiere al número de personas que abandonan su puesto de trabajo en un periodo determinado ya sea de manera voluntaria o involuntariamente. El principal objetivo es lograr mantener al mejor talento humano para lograr el éxito de la institución municipal.

5.2 Importancia de la Política

La municipalidad de Casillas busca contar y retener a sus empleados que son el ente valioso para lograr la realización de los procesos administrativos dentro de la institución logrando así implementar una serie de estrategias que pueda constituir en fomentar un entorno agradable de trabajo.

Es de gran importancia para la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa generar factores para que los empleados municipales puedan sentirse cómodos al momento de realizar su trabajo, lo cual puedan sentir el respaldo de sus jefes inmediatos y autoridad correspondiente interesándose en el desarrollo y buen desempeño laboral.

Para la Municipalidad de Casillas, es importante describir todas aquellas causas que provocan rotación de personal e identificar el nivel de riesgo de los factores que estén dando lugar a esta situación. También es importante describir el nivel de satisfacción de los empleados municipales el grado de conformidad frente a sus



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

condiciones de trabajo, entorno laboral y poder tener un mejor desarrollo en la institución.

La Municipalidad de Casillas, según las necesidades identificadas por medio de la información recolectada permitirá conocer cuál es el nivel de motivación de los empleados municipales. Para lo cual la institución busca implementar una serie de estrategias encaminadas específicamente a fortalecer y mejorar distintos aspectos y áreas del talento humano municipal con el que cuenta la municipalidad logrando un personal capacitado, motivado y competitivo en su trabajo y lograr los objetivos de la institución.

6 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE RETENCIÓN DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.

6.1 Entorno de trabajo saludable.

La Municipalidad de Casillas, busca evitar cualquier conflicto laboral que pueda llegar a afectar el desempeño laboral de los colaboradores, y que estos se sientan amenazados por la inestabilidad laboral, para los cuales los jefes inmediatos y autoridades competentes busquen las debidas soluciones a los conflictos generados en la institución por medio de las siguientes formas: solucionar el problema en privado, mediante el dialogo en privado le permitirá al empleado municipal expresar sus emociones, sentimientos, enojos y las causas del conflicto laboral según sus puntos de vista logrando con esto un mayor entendimiento para lograr buscar las soluciones más idóneas. Determinar el medio más apropiado para tratar el problema, la institución por medio del dialogo lograra conocer el problema generado con la parte o las partes involucradas. Escucha Activa: El jefe inmediato o autoridad competente deben utilizar estímulos que demuestran que están escuchando y que es de su interés para darle una solución apropiada al conflicto. Comunicación: será importante conocer las opiniones de los empleados con respecto al ambiente laboral dentro de la institución por medio de reuniones realizadas por los diferentes directores de área. Buscar el beneficio mutuo, la solución encontrada ante los conflictos laborales de la institución debe mostrar opciones de negociación que favorezcan a todas las partes involucradas esto genera un juicio justo generando confianza entre los colaboradores y mejor estabilidad laboral.

6.2 programas de capacitación para su desarrollo personal.

La Municipalidad de Casillas, realizará capacitaciones de conformidad con el Manual de Capacitación, Plan y Programa de Capacitación aprobados, que



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

ayuden a los empleados municipales al fortalecimiento de sus competencias y conocimientos, logrando que el empleado municipal se dé cuenta que la institución está interesada en su desarrollo constante, esto con el propósito de que logren sus objetivos profesionales y como pueden contribuir y sobresalir en su desempeño laboral, profesional y personal.

6.3. Comunicación motivadora con los empleados municipales.

Alcalde Municipal y jefes de las diferentes direcciones, deberán utilizar un lenguaje apropiado con los empleados municipales para lograr una mayor motivación, haciéndoles ver que su trabajo dentro de la municipalidad es importante y que gracias a ellos se logran alcanzar, las metas, objetivos y procesos administrativos de la institución. La Motivación ayudara que el empleado municipal sea más positivo se sienta más valorado y que no es un recurso más dentro de la institución. Los empleados municipales motivados serán capaces de rendir mucho más ya que se sienten mejor y felices en sus puestos de trabajo, generando nuevas ideas en beneficio de la institución. La Municipalidad hará uso de las siguientes técnicas motivacionales: Tomarlos en cuenta: es muy importante que los empleados sean tomado en cuenta escuchar sus ideas y opiniones ya que esto lograra la participación activa que generara mayor compromiso, motivación y esfuerzo. Reconocer su trabajo: Todo jefe inmediato o autoridad competente debe reconocer el trabajo de los empleados que ayuda al logro de los objetivos institucionales, esto puede significar mucho ya que se conseguirá sienta que su dedicación y esfuerzo valen la pena. Cuidar el lugar de trabajo de los empleados municipales: esto lograra que los empleados se sientan cómodos desempeñando su trabajo considerando que posean todo lo necesario en su área de trabajo ya sea material de oficina, equipo, herramientas, etc. Tratarlos con Respeto: al empleado municipal le gusta que sea tratado de manera cordial esto lograra que sientan contentos con lo que hacen. Actividades recreativas: Se realizaran actividades que ayuden a los empleados municipales a convivir y a fortalecer vínculos como equipo y tratarlos como seres humanos.

6.4 Reconocer el trabajo de los empleados municipales.

En la Municipalidad de Casillas, se realizarán una serie de reconocimientos a aquellos empleados municipales destacados en su desempeño laboral que van desde un diploma, felicitaciones, notas de agradecimiento, un almuerzo gratis, un día de descanso o cualquier otro reconocimiento que reconozca el buen trabajo de los empleados municipales, premiando al mejor empleado municipal cada tres



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

meses en el año. Los aspectos que serán necesarios para premiar a los empleados serán: Buen comportamiento, Buena presentación personal, buenos hábitos de higiene, solucionador de conflictos, buenas relaciones humanas, capacidades en realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz (en este caso la Dirección de Recursos Humanos se reunirá con el jefe inmediato para constatar dicha información cuando se requiera). La Dirección de Recursos Humanos será la encargada de entregar este reconocimiento a los jefes inmediatos, quienes deberán reunirse con todo el personal a su cargo y hacer entrega del reconocimiento al empleado premiado. También se imprimirá una fotografía colocada en algún lugar visible de las instalaciones municipales.

6.5 Confianza.

Se demostrará a los empleados municipales que existe confianza en el trabajo que realizan en la institución, el director de cada Dirección tendrá la capacidad de generar confianza en su equipo de trabajo por medio de reuniones periódicas, asignar responsabilidades en proyectos importantes para la institución, delegación para dirigir actividades de sumo interés, generar un ambiente colaborativo, u otros buscando aumentar la confianza en los empleados municipales y ofrecer el tiempo y espacio que merecen para lograr una mejor comunicación, desempeño laboral, lugar de pertenencia, que los empleados se sientan felices trabajando en la municipalidad.

6.6 Motivar al personal municipal con elogios.

Elogiar y reconocer el esfuerzo, dedicación y responsabilidad de los empleados municipales es una forma muy eficaz para retener a los empleados, tomando en cuenta que un simple "Gracias" puede hacer la diferencia ya que esto logra ser uno de los valores más apreciados por los empleados que forman parte de un equipo de trabajo.

Los jefes de las diferentes direcciones establecerán diferentes programas o acciones a implementar para mantener motivados a su personal será criterio de cada uno las implementaciones de estos. Como también se autoriza que el personal pueda tomar 15 minutos para poder refaccionar en su horario laboral.

6.7 Cumpleaños Municipales.

Para la Municipalidad de Casillas, en su interés por motivar a los empleados municipales tomara en cuenta brindarles un detalle ya sea una tarjeta de felicitación, un pastel y bebida, un regalo personalizado u otros, a los



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

cumpleaños de cada mes del año, en horario por la mañana, el último viernes de cada mes y el compartir esa fecha tan especial lograra que el empleado municipal fortalezcan los lazos de amistad con el equipo de trabajo, ayuda a que se sientan felices de formar parte de la Municipalidad y a tratar de retribuir todo eso con lo que mejor sabe hacer, trabajando.

6.8 Lugar de trabajo limpio e higiénico.

El personal de limpieza velara por medio de supervisiones y observaciones continuas los lugares, espacios, equipo se encuentren en óptimas condiciones de limpieza y ordenados. Contando con la existencia de un calendario semanal que muestre el buen desempeño laboral de limpieza en las áreas de trabajo, y un control factible que refleje el interés y la importancia de contar con un lugar de trabajo agradable. La limpieza será indispensable para que los empleados municipales ya que facilitara la realización de cada una de sus funciones, logrando que estos sean más productivos y motivados.





7 CONCLUSION

Para la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa es importante que los empleados municipales se sientan motivados, comprendan que son el recurso más valioso dentro de la institución y que gracias a estos se logra el éxito y objetivos de la entidad.

La Municipalidad se encargará de contar con el personal idóneo para ofrecer un servicio de calidad a la población y esto solo se logra con personal altamente motivado y felices con las funciones que desempeñan. Logrando un sentido de pertenencia e identificación con la institución, los empleados municipales se sentirán valorados en sus puestos de trabajo y comprometidos con la municipalidad, su trabajo y el pueblo al que sirven.





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Política y Manual de Sucesión y Rotación de los Servidores Públicos





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

1. INTRODUCCION.

En los Gobiernos Locales es necesario que la máxima autoridad establezca políticas de sucesión y rotación de los servidores públicos, la cual consiste en garantizar la estabilidad de empleo a los trabajadores municipales, propiciando su permanencia en la realización de sus procesos administrativos y financieros a pesar de los cambios que se puedan dar dentro del personal que labora en la institución.

La presente política de sucesión y rotación permitirá a la Municipalidad de Casillas, departamento de Santa Rosa estar preparada ante la necesidad de realizar cambios o reemplazos en los puestos de la alta Dirección y puestos claves de trabajo, otorgando las directrices o lineamientos que permita el desarrollo de las capacidades, aptitudes, habilidades y competencias proporcionando a los sucesores y rotadores la oportunidad de formación profesional y un adecuado traspaso de autoridad e información asegurando la continuidad de la institución.

En la Municipalidad se busca la permanencia del crecimiento y la continuidad de sus operaciones a través de la política de sucesión y rotación de los servidores públicos que permitirá identificar y desarrollar a los empleados.

Por tal motivo se presenta la política de sucesión y rotación de los servidores públicos de la Municipalidad de Casillas, la cual debe ser de observancia general y aplicada por todas las direcciones, departamentos, secciones y las demás unidades administrativas que para este documento o delegación expresa deban participar.

Juntos haremos historia



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

2. JUSTIFICACION

La particularidad de esta Política y Manual se sustenta en lo establecido el Acuerdo Número A-028-2021 del El Contralor General de Cuentas, que aprueba el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), en su Norma 4. Componentes de Control Interno, 4.1. Normas Relativas al Entorno de Control y Gobernanza, Norma 4.1.4. Administración de Personal establece: *“Se refieren a los criterios legales, técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el sistema de administración de personal con relación laboral, se defina y ajuste en función de los objetivos institucionales para alcanzar la eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones. La máxima autoridad, de conformidad con leyes, reglamentos y pactos colectivos de condiciones de trabajo, debe considerar lo siguiente: ...*

Inciso f) Planificación de la promoción y sucesión de los servidores públicos la máxima autoridad debe establecer políticas de promoción y sucesión de los servidores públicos, la promoción debe basarse en la evaluación del desempeño y desarrollo de competencias. La máxima autoridad y equipo de dirección deben administrar la sucesión de los puestos o cargos claves de la entidad.

Juntos haremos historia



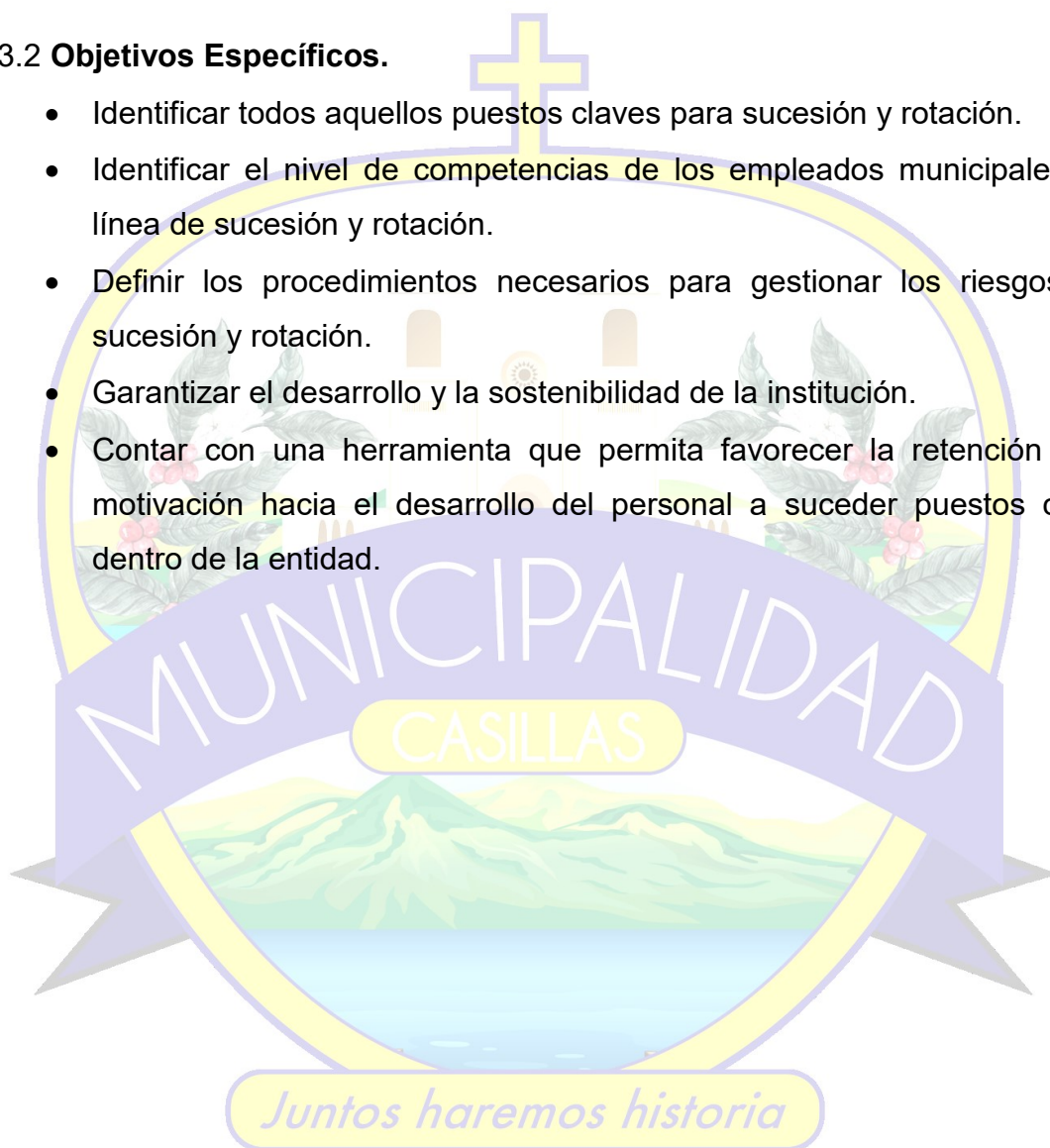
3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General.

Contar con un procedimiento aprobado para cubrir puestos de la alta Dirección y puestos claves de trabajo y dar continuidad a las operaciones de la entidad ante cualquier circunstancia que se presente.

3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar todos aquellos puestos claves para sucesión y rotación.
- Identificar el nivel de competencias de los empleados municipales en línea de sucesión y rotación.
- Definir los procedimientos necesarios para gestionar los riesgos de sucesión y rotación.
- Garantizar el desarrollo y la sostenibilidad de la institución.
- Contar con una herramienta que permita favorecer la retención y la motivación hacia el desarrollo del personal a suceder puestos clave dentro de la entidad.





MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

4. GENERALIDADES

4.1 MISION

La Municipalidad de Casillas, Santa Rosa, como órgano del Gobierno Local, representa a toda la población que con su participación promueve la adecuada prestación de los servicios Públicos, el Desarrollo Integral Sostenible y Económico de su Jurisdicción a través de una gestión de transparencia.

Garantizar Los Derechos de las Personas y dar Dirección Clara a los Procesos de Desarrollo Integral del Municipio.

4.2 VISION

Ser una Municipalidad innovadora en el arte de servir a nuestros ciudadanos, mediante el uso Óptimo del Poder Público, utilizando los Recursos Financieros con Honestidad y transparencia favoreciendo a todos, de manera especial a los vecinos que se encuentran en situación de pobreza extrema. Fortalecer el trabajo en equipo hasta lograr la prestación de servicios públicos de forma eficaz y eficiente, convirtiendo la labor municipal en un quehacer noble y ético por medio del cual se trabaje en un clima de confianza y estabilidad, facilitando el proceso democrático para la gobernabilidad y fomento de la Gestión participativa de los ciudadanos, siendo un ejemplo a seguir para los Gobiernos Municipales y otras Instituciones Públicas del Departamento.

4.3 VALORES INSTITUCIONALES

- 4.3.1 Respeto:** Mantener excelentes relaciones interpersonales, profesionales y laborales entre todos los compañeros de trabajo.
- 4.3.2 Honestidad:** Actuar en todo momento y circunstancia apegados a la aplicación de los principios morales y valores éticos, enmarcados en las leyes y reglamentos vigentes que regulan la administración municipal.
- 4.3.3 Lealtad:** Actuar en cualquier momento y circunstancia con la fidelidad y compromiso buscando el cumplimiento de los fines de la institución.
- 4.3.4 Integridad:** tener el compromiso en nuestras acciones para propiciar la protección de los intereses del bien común, cumpliendo con honradez y rectitud las tareas asignadas.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

- 4.3.5 Responsabilidad:** Cumplir con todas las funciones y tareas asignadas de manera efectiva y oportuna con disciplina, dedicación, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.
- 4.3.6 Justicia:** Es la voluntad constante de dar a cada uno lo que le corresponde.
- 4.3.7 Verdad:** es todo aquello que damos como cierto, acerca de los sucesos y hechos que están en nuestra vida o trabajo.
- 4.3.8 Puntualidad:** Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras funciones y compromisos adquiridos.
- 4.3.9 Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido.

5. SUCESION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

5.1. Definición

Práctica o estrategia que permite a los profesionales de Recursos Humanos tener identificados a los empleados clave normalmente directivos que están próximos a retirarse de manera temporal o permanente y que, por ello, necesitan un sustituto a corto o medio plazo en la empresa. El plan de sucesión, además, tiene en cuenta a esos otros trabajadores que, por tener competencias o aptitudes similares, podrían sustituirles sin que el rendimiento de la entidad se viese gravemente afectado. Gracias a la planificación que exige, los cambios se minimizan y la organización puede seguir funcionando a pesar de perder a algunos de sus líderes.

5.2 Importancia de la Sucesión

Le permitirá a la Municipalidad de Casillas, la continuidad de todas sus operaciones buscando lograr que el desempeño laboral se mantenga estable logrando incremento en el rendimiento de los empleados municipales. El procedimiento de sucesión se diseña con el propósito de facilitar la transición de los cargos, autoridad y responsabilidades. Y para ello es importante planear de manera correcta el cambio para que no existan atrasos de procedimientos administrativos y financieros y se pueda contar con estos de manera exitosa y eficiente manteniendo su identidad a pesar de los cambios de direcciones y liderazgos.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

5.3 Beneficios de una política de sucesión

- Mayor Motivación de los empleados municipales en el desempeño de sus funciones.
- Mejores resultados en el logro de los objetivos de la institución.
- Organiza la continuidad de los puestos de trabajo dentro de la institución.
- Constante revisión de los puestos de trabajo.
- Mayor desarrollo profesional de los empleados municipales.

5.4. Ámbito de Aplicación.

La política de sucesión de los servidores públicos será aplicable para los todos los miembros de las diferentes direcciones municipales y puestos de trabajo clave de la municipalidad.

6. PLANEACION DE LA SUCESION

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión.

Diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia (Alles, 2009).

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (Alles, 2009). Lo anterior es complementado con la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión en los puestos directivos. Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Baguer Alcalá, 2009)



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Este tipo de planeación permite asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que depende. (Rodríguez-Serrano, 2004).

La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los procesos de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización. (Dalziel, 1996).

Este proceso se enfoca en encontrar a la persona correcta, no solo a la que se encuentre disponible. Se basa en el concepto de reconocer los líderes potenciales en la organización y desarrollarlos para que cuando la oportunidad surja puedan ser ascendidos. (Gabour Atwood, 2007)

La política de sucesión solamente será aplicable en los casos que el puesto o cargo se ocupe de manera interna.

7. SUCESION

7.1. Sucesión Temporal

Ante la ausencia temporal (Vacaciones, Licencias u otros casos especiales). De un miembro de la alta Dirección o puestos claves de trabajo la Dirección de Recursos Humanos deberá asignar al sucesor interino con visto bueno de la autoridad correspondiente según el caso.

7.2 Sucesión Permanente.

Ante la ausencia permanente de un miembro de la Alta Dirección o un puesto clave de trabajo la Dirección de Recursos Humanos en compañía de la autoridad correspondiente evaluarán el caso si será reemplazado por algún trabajador o por un candidato externo, para luego realizar el proceso correspondiente.



8. PROCEDIMIENTO DE SUCESION

A continuación, se detallan los pasos a seguir para el resguardo de la continuidad de los procesos, operaciones y funciones de los miembros de las direcciones y puestos claves de la Municipalidad de Casillas.

8.1 Detectar Puestos Claves

La Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad será la responsable en detectar todos aquellos puestos de alta dirección y puestos clave, estos últimos en coordinación con los jefes de las diferentes áreas.

En esta etapa determinan cuales son los puestos que no deben quedar vacantes ya que ocasionarían dificultades para la Municipalidad, estos puestos conllevan, responsabilidad, autoridad y experiencia.

Los puestos de alta dirección a cubrir son los siguientes:

No.	PUESTO
1.	Director (a) de la Dirección Municipal de Planificación.
2.	Director (a) de la Dirección Municipal de la Mujer.
3.	Director Municipal de la Dirección de Servicios Públicos Municipales.
4.	Director (a) de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal.
5.	Juez (a) del Juzgado de Asuntos Municipales.
6.	Secretario (a) Municipal.
7.	Jefe (a) de Relaciones Públicas.
8.	Encargado (a) de la Unidad de Acceso a la Información Pública.
9.	Otros puestos claves de trabajo que requieran cubrir por tiempo temporal o permanente



8.2 Prever cuando se van aquedar vacantes los puestos de la alta Dirección y puestos clave de trabajo

La Dirección de Recursos Humanos basado a sus procedimientos administrativos deberá prever con anticipación, por ejemplo: contar con una planificación de personal que podría marcharse de la Municipalidad ya sea cuando una persona está a punto de jubilarse, contar con la planificación de vacaciones, suspensiones por maternidad, esto le ayudará a la Municipalidad tener tiempo para poder prepararse para cuando sea necesario sustituir a personal en los puestos de trabajo.

8.3 Conocer las habilidades necesarias que deben poseer los sucesores.

Dependiendo el puesto de trabajo que deberá cubrir, la Dirección de Recursos Humanos y el empleado titular del puesto ya que este conoce lo que se necesita para realizar su trabajo, serán los encargados analizar las habilidades necesarias que debe cumplir los sucesores, tomando en cuenta, capacidades, conocimientos del trabajo, formación académica, experiencia, realizando una reunión para tratar dicho tema en la Dirección de Recursos Humanos.

8.4 Encontrar los posibles candidatos de sucesión de puestos de la alta dirección o puestos claves de trabajo

Una vez identificados los puestos de alta dirección y puestos claves de trabajo y las habilidades necesarias para cubrir dichos puestos se inicia con la búsqueda correspondiente, será necesario tomar en cuenta las últimas dos evaluaciones del desempeño realizadas y la experiencia con la cuenta el empleado municipal, ya que esto ayudará a conocer los niveles de rendimiento de los empleados municipales que pueden ser sucesores de trabajo. Como también los procedentes con los que contaría el jefe inmediato quien proporcionaría información cuando se requiera.

8.5 Preparación de los candidatos de sucesión

Al conocer a los sucesores de los puestos que requieren sucesión, la persona que tiene a cargo el puesto de sucesión quien es el que tiene mayor experiencia y conocimiento será el encargado de preparar a la persona para que tenga a su



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

responsabilidad el puesto de trabajo para que este tenga la información necesaria para desempeñar de manera eficiente y eficaz el puesto de trabajo.

8.6 MODIFICACIONES

Toda modificación a la presente política deberá ser revisada, analizada y será aprobada por el concejo municipal.

8.7 PROCEDIMIENTO

8.7.1 Identificación de puestos clave:

En los tres primeros meses de cada año cada director de las diferentes direcciones deberá presentar a la Dirección de Recursos Humanos un informe especificando los puestos clave de sus áreas para realizar sucesión de puestos de trabajo.

8.7.2 Propuesta de personal suplente para ocupar los puestos clave.

En los tres primeros meses de cada año cada director de las diferentes direcciones deberá presentar a la Dirección de Recursos Humanos deberá presentar un informe especificando al personal suplente que considere adecuado y con capacidades idóneas para ocupar puestos claves de trabajo en la Municipalidad.

8.7.3 Evaluación y capacitación de aptitudes a personal propuesto para ocupar puestos clave.

La Dirección de Recursos Humanos una vez evaluado cada uno de los informes mencionados en los dos puestos anteriores deberá de evaluar y capacitar en conjunto con los directores las aptitudes del personal propuesto para ocupar puestos claves. Las pruebas de aptitudes tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos, habilidades y atributos específicos todo esto adquiridos a través del estudio, práctica o del ejercicio de sus respectivas profesiones. Pueden ser pruebas de razonamiento abstracto pruebas de personalidad o pruebas de razonamiento numérico con frecuencia consiste en la resolución de problemas, respuestas escritas y más.

8.7.4 Previsión de puestos clave vacante.

La Direcciones de Recursos Humanos deberá contar con una planificación que detalles las vacaciones de los empleados municipales que deben gozar de su



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

periodo vacacional durante el año, como también una planificación del personal próximo a jubilarse o mujeres embarazadas que deben gozar el Pre y Post Parto.

Jubilaciones, Vacaciones y Pre y post, esto con el propósito de prever todos aquellos puesto claves que se puedan quedar vacantes en la Municipalidad.

9. ROTACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.

9.1 Definición

Es el proceso en el que un trabajador deja su puesto de trabajo y debe ser reemplazado por otro. Es decir, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa, genera un movimiento de rotación.

La rotación se puede dar cuando los trabajadores fallecen, se jubilan o deben abandonar el trabajo por cuestiones de Salud. También se incluye la rotación interna, que sucede cuando un trabajador adquiere nuevas habilidades y puede ocupar un cargo mayor y responsabilidades dentro de la misma empresa.

La política de retención solamente será aplicable en los casos que el puesto o cargo se ocupe de manera interna.

9.2. Importancia de la Rotación

Para la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa el talento humano en el reside la fuerza productiva, como el desempeño laboral, innovación, capacidad de mejorar continuamente los procesos administrativos y financieros. De ahí la importancia de realizar una adecuada gestión del talento humano y de proporcionarles a los empleados municipales un clima laboral optimo y unas condiciones contractuales y físicas en las que puedan dar lo mejor de sí.

9.3 Beneficios de una política de Rotación.

- Logra facilitar la renovación del personal, y con ellos nuevas ideas, conocimientos y habilidades.
- Permite atraer talento humano calificado, al darle la oportunidad a nuevos profesionales al darles la oportunidad de incorpóralos a la institución.
- Formar equipos de alto rendimiento, donde los empleados aporten nuevos métodos de trabajo y opiniones que enriquezcan la dinámica del trabajo.



9.4 **Ámbito de Aplicación.**

La política de rotación de los servidores públicos será aplicable para los todos los miembros de las diferentes direcciones municipales y puestos de trabajo clave de la municipalidad.

10. **PROCEDIMIENTO DE ROTACION.**

A continuación, se detallan los pasos a seguir para el resguardo de la continuidad de los procesos, operaciones y funciones de los miembros de las direcciones y puestos claves de la Municipalidad de Casillas.

10.1 **Detectar Puestos Claves**

La Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad será la responsable en detectar todos aquellos puestos de alta dirección y puestos clave, estos últimos en coordinación con los jefes de las diferentes áreas.

En esta etapa determinan cuales son los puestos que no deben quedar vacantes ya que ocasionarían dificultades para la Municipalidad, estos puestos conllevan, responsabilidad, autoridad y experiencia.

Los puestos a cubrir son los siguientes:

No.	PUESTO
1.	Director (a) de la Dirección Municipal de Planificación.
2.	Director (a) de la Dirección Municipal de la Mujer.
3.	Director Municipal de la Dirección de Servicios Públicos Municipales.
4.	Director (a) de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal.
5.	Juez (a) del Juzgado de Asuntos Municipales.
6.	Secretario (a) Municipal.
7.	Jefe (a) de Relaciones Públicas.



8.	Encargado (a) de la Unidad de Acceso a la Información Pública.
9.	Otros puestos claves de trabajo que requieran cubrir por tiempo temporal o permanente

10.2 Prever cuando se van aquedar vacantes los puestos de la alta Dirección y puestos clave de trabajo

La Dirección de Recursos Humanos basado a sus procedimientos administrativos deberá prever con anticipación, por ejemplo: contar con una planificación de personal que podría marcharse de la Municipalidad ya sea cuando una persona está a punto de jubilarse, contar con la planificación de vacaciones, suspensiones por maternidad, esto le ayudará a la Municipalidad tener tiempo para poder prepararse para cuando sea necesario sustituir a personal en los puestos de trabajo.

10.3 Conocer las habilidades necesarias que deben poseer quienes ocuparan los puestos.

Dependiendo el puesto de trabajo que deberá cubrir, la Dirección de Recursos Humanos y el empleado titular del puesto ya que este conoce lo que se necesita para realizar su trabajo, serán los encargados analizar las habilidades necesarias que debe cumplir el personal que será rotado, tomando en cuenta, capacidades, conocimientos del trabajo, formación académica, experiencia, realizando una reunión para tratar dicho tema en la Dirección de Recursos Humanos.

10.4 Encontrar los posibles candidatos de rotación de puestos de la alta dirección o puestos claves de trabajo

Una vez identificados los puestos de alta dirección y puestos claves de trabajo y las habilidades necesarias para cubrir dichos puestos se inicia con la búsqueda correspondiente, será necesario tomar en cuenta las últimas dos evaluaciones del desempeño realizadas y la experiencia con la cuenta el empleado municipal, ya que esto ayudará a conocer los niveles de rendimiento de los empleados municipales que pueden ser rotados en los puestos de trabajo. Como también los procedentes con los que contaría el jefe inmediato quien proporcionaría información cuando se requiera.

10.5 Preparación de los candidatos de rotación



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

Al conocer a los rotadores de los puestos que requieren rotación, la persona que tiene a cargo el puesto de rotación quien es el que tiene mayor experiencia y conocimiento será el encargado de preparar a la persona para que tenga a su responsabilidad el puesto de trabajo para que este tenga la información necesaria para desempeñar de manera eficiente y eficaz el puesto de trabajo.

10.6 Modificaciones

Toda modificación a la presente política deberá ser revisada, analizada y será aprobada por el concejo municipal.

11 PROCEDIMIENTO

11.1. Identificación de puestos clave:

En los dos primeros meses de cada año cada director de las diferentes direcciones deberá presentar a la Dirección de Recursos Humanos un informe especificando los puestos claves de sus áreas para realizar la rotación de puestos de trabajo.

11.2 Propuesta de personal suplente para ocupar los puestos clave.

En los dos primeros meses de cada año cada director de las diferentes direcciones deberá presentar a la Dirección de Recursos Humanos deberá presentar un informe especificando al personal suplente que considere adecuado y con capacidades idóneas para ocupar puestos clave de trabajo en la Municipalidad.

11.3 Evaluación y capacitación de aptitudes a personal propuesto para ocupar puestos clave.

La Dirección de Recursos Humanos una vez evaluado cada uno de los informes mencionados en los dos puestos anteriores deberá de evaluar y capacitar en conjunto con los directores las aptitudes del personal propuesto para ocupar puestos claves. Las pruebas de aptitudes tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos, habilidades y atributos específicos todo esto adquiridos a través del estudio, práctica o del ejercicio de sus respectivas profesiones. Pueden ser pruebas de razonamiento abstracto pruebas de personalidad o pruebas de razonamiento numérico con frecuencia consiste en la resolución de problemas, respuestas escritas y más.

11.4 Previsión de puestos clave vacante.



MUNICIPALIDAD DE CASILLAS
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA, GUATEMALA C.A.
TEL: 7728-7400
GOBIERNO MUNICIPAL 2020-2024

La Direcciones de Recursos Humanos deberá contar con una planificación que detalles las vacaciones de los empleados municipales que deben gozar de su periodo vacacional durante el año, como también una planificación del personal próximo a jubilarse o mujeres embarazadas que deben gozar el Pre y Posta Parto., esto con el propósito de prever todos aquellos puesto claves que se puedan quedar vacantes en la Municipalidad.

12. CONCLUSION

Es de suma importancia para la institución darle continuidad a cada uno de los procesos administrativos y financieros de la Municipalidad de Casillas, y para ello contara con el personal con habilidades y competencias necesarias para que seas sucesores y rotadores de puestos de alta dirección y puestos claves de trabajo, logrando motivar y formar al personal con mayor experiencia en diferentes ámbitos, como también aumentar la experiencia de los empleados municipales.

Permite garantizar la estabilidad del trabajo en equipo, buscando las estrategias que fortalecerán el desempeño laboral y profesional contando con un plan de sucesión y rotación que ayudarán a anticiparse al futuro y se planifique de manera eficiente los cambios de personal.

13. VIGENCIA

Esta política tendrá vigencia un día después de su aprobación.

Juntos haremos historia



Municipalidad de Casillas

Departamento de Santa Rosa

LA INFRASCRITA SECRETARIA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE CASILLAS, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA,

CERTIFICA:

TENER A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NUMERO DE CINCUENTA Y TRES DE SESIONES ORDINARIAS DEL CONCEJO MUNICIPAL EN LA QUE CONSTA EL ACTA NUMERO CINCUENTA Y DOS GUION DOS MIL VEINTIDOS (52-2022) DE FECHA CUATRO DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTIDOS EN LA QUE SE ENCUENTRA EL ACUERDO NOVENO EL QUE COPIADO LITERALMENTE ESTABLECE:

NOVENO: El HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL, DE LA MUNICIPALIDAD DE CASILLAS SANTA ROSA; **CONSIDERANDO:** Que tiene a la vista el Manual de Políticas y Procedimientos de Desarrollo, Retención, Promoción y Sucesión de los Servidores Públicos de la Municipalidad de Casillas, departamento de Santa Rosa, conformada por las siguientes políticas y procedimientos: 1. Política y Manual de Procedimientos de Capacitación de Desarrollo; 2. Política y Procedimiento para operar la promoción de Servidores Públicos; 3. Política de Retención de los Servidores Públicos; 4. Política y Manual de Sucesión y Rotación de Servidores Públicos, que laboran para esta Comuna; **CONSIDERANDO:** Que la realización del Manual de Políticas y Procedimientos de Desarrollo, Retención, Promoción y Sucesión de los Servidores Públicos tiene como objetivo general condensar cada una de las políticas identificadas en el primer considerando para que sirvan como una herramienta legal de aplicación inmediata a la que están sujetos los servidores públicos que laboran en la Municipalidad de Casillas, Santa Rosa; **CONSIDERANDO:** Que el artículo treinta y cuatro (34) del Código Municipal establece: "El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal, reglamento de viáticos y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal" **POR TANTO:** Al realizar la revisión minuciosa al contenido íntegro del Manual de Políticas y Procedimientos de Desarrollo, Retención, Promoción, Sucesión y Rotación de los Servidores Públicos de la Municipalidad de Casillas, departamento de Santa Rosa, y haciendo uso de las facultades que confiere la ley en los artículos 253 y 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala y los artículos 34 y 35 literal i), del Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, por unanimidad de votos **ACUERDA:** a) Dar por conocido el contenido íntegro del Manual de Políticas y Procedimientos de Capacitación de Desarrollo, Retención, Promoción, Sucesión y Rotación de los Servidores Públicos de la Municipalidad de Casillas, departamento de Santa Rosa; b) Aprobar el Manual de Políticas y Procedimientos de Capacitación de Desarrollo, Retención, Promoción, Sucesión y Rotación de los Servidores Públicos de la Municipalidad de Casillas, departamento de Santa Rosa, quedando vigente el presente Manual; c) El presente acuerdo surte efectos a partir de la presente fecha, dejando sin efecto cualquier otro documento o manual de Políticas y Procedimientos de Capacitación de Desarrollo, Retención, Promoción, Sucesión y Rotación de los Servidores Públicos de la Municipalidad de Casillas, departamento de Santa Rosa que haya sido redactado con anterioridad; d) Certifíquese a donde corresponde para los efectos de ley; (fs) ilegibles de los miembros del Concejo Municipal y sellos respectivos.-

Y, PARA LOS USOS LEGALES CORRESPONDIENTES EXTIENDO SELLO Y FIRMO LA PRESENTE EN EL MUNICIPIO DE CASILLAS DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA A OCHO DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTIDOS


NORMA LICET PAIZ HERNANDEZ
SECRETARIA MUNICIPAL




Vo. Bo. DAYRI BENJAMIN BOCANEGRA SALAZAR
ALCALDE MUNICIPAL

