

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS



INFORME PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL, PARA EL PERSONAL DE UNA
MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.



GABRIELA CELESTE MONTERROSO ANDRADE

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL, PARA EL PERSONAL DE UNA
MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN
AUTOR: GABRIELA CELESTE MONTERROSO ANDRADE

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Mildred Guillen

Evaluador: Msc. Judith Morales

Evaluador: Msc. Brenda Caal



ACTA/EP No. 0991

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-005-JPFS-2020

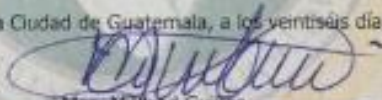
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 26 de Septiembre de 2020, a las 15:30 - 16:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Gabriela Celeste Monterroso Andrade**, carné No. **200812953** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Diagnóstico de necesidades de capacitación y elaboración de un programa de capacitación anual, para el personal de una municipalidad del departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **Aprobado** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Necesita robustecer la Evaluación de la Capacitación por niveles (inicial, intermedia y avanzada) así también como por puestos de trabajo, operativo, táctico y Profesional.


Revisar las Normas APA y mejorar redacción, ortografía, redacción y sintaxis en todo el documento.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiséis días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Mónica Guillón
Coordinador


Msc. Judith Morales
Evaluador

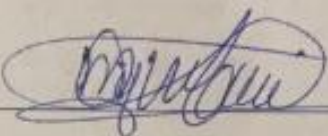

Msc. Brenda Caal
Evaluador


Licda. Gabriela Celeste Monterroso Andrade
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Gabriela Celeste Monterroso Andrade** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f) 

Msc. Mildred Guillén
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- Dios** Por estar en cada etapa de mi vida guiándome y regalándome sabiduría para llegar a este logro.
- Mis padres** Por el amor, esfuerzos y desvelos que tuvieron que pasar para que yo alcanzar mis sueños. Mamita un fuerte abrazo al cielo y por tus oraciones, papito gracias por darme el apoyo y la confianza de seguir estudiando, por tu amor incondicional.
- Mi esposo** Por ser mi profesor, por su amor, paciencia, esfuerzo y por acompañarme a vencer mis miedos y alcanzar mis metas.
- Mi hijo** Por ser el motor de mis luchas, por alegrarme con una sonrisa y besos. Muchas gracias por existir.
- Mis hermanas** Por confiar en mí, por llevarme a realizar trámites y oraciones.
- Mis cuñadas** Por el tiempo y apoyo en mis estudios.
- Mis hermanos de comunidad** Por sus oraciones y compartir conmigo mis alegrías y tristezas.
- Mis amigos** A Sofía, Norma y Marielos por luchas siempre juntas para alcanzar nuestros sueños, por la amistad y apoyo.
- Mis centros de formación** A la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 850, INEB San José Pinula, Liceo Preuniversitario, Escuela Europea.
- Mi casa de estudios** Universidad de San Carlos de Guatemala, por permitirme formar mis conocimientos.
- Pueblo de Guatemala** Por permitirme entrar a esta casa de estudios que me ha formado.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Historia	6
2.2. Definición de Municipalidad.....	6
2.3. El municipio en el sistema jurídico	7
2.4. Consejo y gobierno municipal	8
2.5. Derechos y obligaciones de los vecinos.....	8
2.6. Definición de capacitación.....	9
2.6.1. Desarrollo	10
2.6.2. Factores que influyen en la capacitación	10
2.6.3. Proceso de capacitación	11
2.7. Herramientas básicas para la gestión de la capacitación.....	11
2.8. Análisis de las necesidades de capacitación	12
2.9. Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)	15
2.10. Programa de capacitación.....	18
3. METODOLOGÍA	21
3.1. Definición del problema.....	21
3.2. Delimitación del problema	21
3.3. Objetivo general	21
3.4. Objetivos específicos	21
3.5. Diseño de la investigación.....	22
3.6. Unidad de análisis	22
3.7. Período histórico	22
3.8. Ámbito geográfico de la investigación	23
3.9. Universo y tamaño de muestra	23

3.10.	Instrumentos de medición aplicados	24
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	25
4.1.	Recopilación de información	25
4.1.1.	Resultados de la entrevista inicial	26
4.1.2.	Resultados del instrumento de medición.....	28
4.1.2.1.	Cobertura del instrumento de medición	29
4.1.2.2.	Interpretación estadística de resultados	30
4.2.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	34
4.2.1.	Resultados de la entrevista complementaria.....	37
4.3.	Análisis de temas de capacitación	39
5.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	46
5.1.	Análisis de la información base	46
5.2.	Objetivos	48
5.2.1.	Objetivo general de la capacitación.....	48
5.2.2.	Objetivo del programa de capacitación	48
5.3.	Responsables	49
5.4.	Facilitadores de capacitación	49
5.5.	Programa de capacitación.....	52
5.5.1.	Estructuración de los programas.....	53
5.5.2.	Programas de capacitación por área municipal.....	54
5.6.	Herramientas complementarias	67
	CONCLUSIONES.....	71
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	75
	EGRAFÍA.....	79
	ANEXOS.....	81
	ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	90
	GLOSARIO.....	95

RESUMEN

El recurso humano es uno de los elementos más importantes para cualquier organización, ya que cada uno de ellos, cumple con una función importante dentro de la misma. En una municipalidad del departamento de Guatemala, se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar un programa de capacitación anual el cual se presenta como una propuesta a la administración municipal en funciones.

El diagnóstico se realiza con base en la aplicación de varias técnicas y la utilización de distintas herramientas para obtener información, principalmente se realizaron entrevistas y encuestas a los colaboradores, tanto jefes como subalternos, de las diferentes unidades y direcciones de la municipalidad en la cual se lleva a cabo el estudio.

Se analizó la legislación que regula los procesos generales del tipo de institución en la que se realizó el diagnóstico y las entidades que intervienen de cualquier forma con el proceso de capacitación del personal municipal. La información obtenida se utilizó para complementar el diagnóstico, así como para elaborar el programa de capacitación.

El principal objetivo de un programa de capacitación, es proveer a los colaboradores las herramientas que contribuyan a mejorar el desempeño de sus labores. Por eso, se analizan y seleccionan cuidadosamente los temas a incluir dentro del programa, se establecen los objetivos de cada capacitación, la modalidad y forma de capacitar según la disposición de los colaboradores y también se toma en cuenta la disponibilidad de las empresas que imparten las capacitaciones requeridas para cada área de acuerdo al diagnóstico de capacitaciones.

INTRODUCCIÓN

La importancia de capacitar al personal, la describe Henry Ford en una de sus frases famosas que dice así: “Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan, no formarlos y que se queden”. Al analizar la frase se hace evidente la necesidad de invertir en uno de los recursos más importantes que tiene una empresa: su talento humano.

Es por este motivo que se diseñó un programa de capacitación para el personal de una Municipalidad del departamento de Guatemala, con base en un diagnóstico de sus necesidades de capacitación y de esta forma proporcionar la información necesaria a las autoridades, para apoyar al personal en el desarrollo de sus competencias y que realicen sus funciones de manera eficiente.

Actualmente en Guatemala se encuentran una variedad de facilitadores que prestan este tipo de servicio, para apoyar a las instituciones con la finalidad que el capital humano posea las competencias idóneas en su puesto de trabajo, para enfrentar los nuevos desafíos que la sociedad demanda y estar a la vanguardia.

La capacitación también es un tipo de incentivo para mantener motivado al personal esto debido que los colaboradores ven el interés de los patronos por invertir en ellos y que genera en ellos un fortalecimiento en sus competencias. Por ser una institución pública debe brindar un servicio que colabore a mejor la calidad de vida de los vecinos, que sirva a la población utilizando eficientemente y transparentemente los recursos públicos, para el bien común.

1. ANTECEDENTES

Para llevar a cabo una actividad, proceso u operación, las personas deben ser capaces de elaborarlo, con esa premisa surge la necesidad de elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación. Son muchos los autores que explican en qué consiste un diagnóstico de necesidades de capacitación, sin embargo, no todos dan a conocer las herramientas a utilizar para ello o el procedimiento en sí.

Es importante realizar un análisis de diagnóstico de necesidades de capacitación y la elaboración de programas de capacitación, desde el punto de vista de varios autores, para adquirir información metodológica y práctica que contribuyan a obtener mejores resultados al aplicarlos en el ámbito municipal.

De acuerdo con Anzueto (2005) La detección de necesidades de capacitación (DNC) permite establecer las debilidades existentes en lo que se refiere a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones de su puesto. Al tener establecidas dichas debilidades se determina al personal que se debe capacitar y en qué áreas específicas, delimitando la profundidad y prioridad de la capacitación. (p.19) Aunque la investigación de esta autora se centra en personal técnico de un área específica, es interesante validar que muchas empresas se interesan por detectar las necesidades de capacitación y que en su mayoría lo hacen con base en el puesto y la evaluación de su desempeño.

Un programa de capacitación es un conjunto de planes elaborados por la empresa, los cuales van orientados a procurar que éste cuente con el recurso humano mejor calificado para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo que ocupa, logrando con ello, incrementar en términos relevantes los índices de productividad y eficiencia empresarial, define Álvarez (2007). En su investigación afirman que los programas de capacitación son importantes para la empresa porque le permite fortalecer su estructura organizativa al contar con personal calificado y también es importante para el

trabajador, porque le permite complementar sus conocimientos y hacerlo más capaz para su crecimiento profesional y personal.(pp. 13-14)

Algunos síntomas que pueden indicar una necesidad de capacitación y que según Moreira (2013) dan origen a la capacitación reactiva, están los siguientes: baja producción, normas de rendimiento, utilización inadecuada de máquinas y equipos, aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio, aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento, tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo. (p. 37)

Debido a la diversidad de procesos que pueden realizarse en una organización, las necesidades de capacitación son distintas, sin embargo, la forma de realizar un diagnóstico es similar, variando en el enfoque y análisis de resultados. Se encontraron dos investigaciones una aplicada en una empresa comercial, con enfoque psicológico a personal administrativo, mientras que la otra se aplica en un departamento de mantenimiento, con enfoque técnico y personal operativo, sin embargo, en ambas utilizan las mismas herramientas para realizar el diagnóstico.

Como parte de una investigación, Ávila (2016, pp. 24-25) entrevista a un grupo pequeño de personas de diferentes unidades y cargos para iniciar el diagnóstico y poder describir la situación real de los trabajadores en cuanto a las dificultades en su desempeño por falta de capacitación, lo cual compara con la situación ideal basada en la descripción de puestos, manuales de procedimientos y planes de la empresa privada bajo estudio. Con base en los resultados elabora un cuestionario para nivel gerencial y otro para nivel operativo que proporciona la información sobre la prioridad, modalidad, forma en que deben incluirse las capacitaciones dentro del plan de capacitación.

Para la detección de necesidades de capacitación, según Anzueto (2005), es importante tomar en cuenta el clima organizacional, el análisis general de puestos de trabajo y las evaluaciones de desempeño si es que se realizan. Algunas técnicas que

esta autora sugiere para la detección de necesidades de capacitación son: *“la observación directa del desarrollo de las operaciones; entrevistas abiertas, estructuradas o semi estructuradas; encuestas, para los diferentes puestos; inventario de habilidades; pruebas de desempeño y lluvia de ideas con exposición de casos sobre todo para personal técnico”*. (p. 41)

Cabe recalcar que una de las principales diferencias entre la investigación en curso y las investigaciones encontradas, es el tipo de organización, ya que la investigación en curso se desarrolla en una organización pública y las otras investigaciones en organizaciones privadas, mientras la primera es de carácter municipal, las otras son de carácter comercial, productivo y educativo. Pese a las diferencias mencionadas anteriormente, si se obtiene un aporte metodológico ya que la estructura para realizar el diagnóstico es funcional y favorece al cumplimiento de los objetivos planteados. También es interesante incluir el enfoque psicológico al administrativo, evaluar su esquema de trabajo y la forma en que se presentan los resultados.

Tomando en cuenta que la investigación se realiza en una municipalidad, es necesario analizar las normativas que rigen este tipo de entidades. El Código Municipal en el artículo 94, describe lo siguiente: Capacitación a empleados municipales: las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal. Dicha información demuestra que los empleados deben mantener una actualización constante para fortalecer el desarrollo de sus funciones y a la vez da a conocer que se permite la contratación de facilitadores externos que presten el servicio de capacitación a la Municipalidad.

Las municipalidades pueden abocarse a SEGEPLAN, que es una institución encargada de brindar capacitaciones específicas a los colaboradores municipales, aunque no siempre hay cupo por lo que se limita la cantidad de personas que pueden participar.

Una de las funciones de la Administración Financiera Integrada Municipal, es la que detalla el código Municipal en el artículo 98 e inciso I “Coordinar con el INFOM y la ANAM los planes de capacitación correspondientes para la aplicación de este Código y leyes conexas.” Esto con el fin de que todos los servidores municipales conozcan sus derechos y obligaciones que poseen al adquirir un contrato laboral con la Municipalidad, a la vez indica que instituciones deben de brindarle capacitaciones de acuerdo la función desempeñada.

La situación actual de las municipalidades como lo indica la política de fortalecimiento municipal ANAP, “en tema de administración municipal, limita de modo determinante, la posibilidad de realizar un buen gobierno, que ofrezca, a la población, resultados que reflejen un progreso político, económico, social y cultural.” Dicha información demuestra la necesidad de capacitar al personal para que brinde un buen servicio y con ello satisfacer las necesidades de los vecinos.

En el año 2012 se llevó a cabo un Diplomado de Gestión por resultados, para el desarrollo Municipal, con el fin de aportar sustantivamente al fortalecimiento de las capacidades técnicas de las Municipalidades y para el 2013 se ve nuevamente replicada a través del diplomado de Fortalecimiento a la Gestión Municipal. Con base en esta información, se considera importante incluir los diplomados para el plan de capacitación en las áreas que lo requieran para fortalecer a las Municipalidades.

Los Ranking de la Gestión Municipal, es llevado a cabo por la Secretaría General de Planificación, SEGEPLAN, y consta de “un instrumento que sirve de base para medir el desempeño Municipal en la gestión administrativa y financiera, la prestación de servicios municipales, la gestión estratégica y la gobernabilidad en los municipios”, conforme a lo establecido en la Política de fortalecimiento Municipal, (2012, p. 7). En la página de SEGEPLAN se publican los primeros y últimos lugares donde se posicionan las municipalidades de acuerdo a su desempeño anual, por lo que esta información permite realizar un análisis comparativo intermunicipal de desempeño que puede incluirse como parte del diagnóstico de necesidades de capacitación.

El titular de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Miguel Ángel Moir en el 2019 mencionó lo siguiente, este instrumento es de gran utilidad no solo para ver las debilidades de los gobiernos locales en sus diferentes índices de gestión, sino también para enviar un mensaje claro a las entidades de gobierno que tienen dentro de su mandato el fortalecimiento de la gestión municipal, esta información les permite a los gobiernos municipales generar confianza y transparencia. Obtener uno de los primeros lugares en el ranking sirve de motivación para que la gestión municipal, objeto de estudio, busque mejorar su desempeño, por lo que un diagnóstico de necesidades de capacitación es clave para elaborar un programa de capacitación que incluya los temas que evalúa SEGEPLAN.

Los instrumentos para recopilar la información no tienen un formato estándar, este debe realizarse con base en los retos que la institución posea. La Municipalidad San Bernardo (2018, p. 4-6) México, realiza una propuesta de plan de capacitación para el año 2018, enmarcando los desafíos que enfrenta el Municipio, proporcionando a los colaboradores los elementos necesarios para desarrollar su máximo potencial y a la vez capacitar a los funcionarios en materias relevantes para mejorar el servicio en respuesta a la comunidad. Se promueve que algunas de las capacitaciones sean proporcionadas por los funcionarios con mayores conocimientos y habilidades en ciertos temas y otras sean dadas por facilitadores; esto con el fin de incrementar los desafíos que la innovación tecnológica proporciona para facilitar las funciones de los colaboradores.

Lo anterior resalta la importancia de definir a los responsables de impartir la capacitación, por lo que es imperativo proponer personal experto para que se realicen las capacitaciones y se considera la posibilidad de evaluar si dentro de los colaboradores municipales se cuenta con personas calificadas para impartir ciertos temas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Historia

El término Municipio tiene su origen en el siglo I antes de Cristo en el imperio Romano, con el fin de recaudar tributo nos lo explica Ramírez (2018, p. 9), que a la vez describe la palabra “MUNIAIUN” de donde se desprende el nombre Municipio. Algunos órganos que defendieron las funciones municipales fueron:

- El curador era el encargado de proteger los intereses fiscales.
- Los Ediles desarrollaban actividades privadas, de higiene espectáculos y de moralidad pública.
- El Defensor-Civitatis, contralor de la inversión de la renta y defendía a los habitantes en caso de abuso en el cobro de los impuestos.

Las características de Municipio fueron aceptadas por España el cual les dio el nombre de ayuntamiento. Durante la conquista los españoles establecieron los ayuntamientos como forma de gobierno en los países americanos. Ramírez (2008, p. 11), comenta que *“con la independencia, el régimen municipal guatemalteco, no sufrió ninguna transformación debido a que las normas emanadas de la corona española, se detuvieron por algunos años con algunas diversificaciones de los conceptos generales, fines y objetivos”*. En América Latina, el término municipalidad es el organismo que administra un pueblo, distrito o comuna.

2.2. Definición de Municipalidad

El código municipal 2002, define el concepto de Municipalidad como una institución del Estado que goza de autonomía por ser sus autoridades escogidas por elección popular y por darse su propio ordenamiento técnico y administrativo.

La Asamblea Nacional Constituyente, de 1985, en el artículo 254, define como está conformado el gobierno municipal, será ejercido por un alcalde, síndicos y un concejo electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos, mientras que en el artículo 9 del código municipal, define que el concejo municipal es un órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales y tiene su circunscripción de la cabecera municipal.

El objetivo del Código Municipal en el artículo 1 describe: desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a la materia que estas regulen.

Con la autonomía que la Constitución Política de la República de Guatemala le garantiza al municipio, elegir sus autoridades y ejercer por medio de ellas el gobierno y la administración de sus intereses obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

2.3. El municipio en el sistema jurídico

El artículo 7 del código municipal dice lo siguiente: el municipio, como institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos, y de conformidad con sus características multiétnicas, pluriculturales y multilingües. Su representación la ejercen los órganos determinados en este Código.

Según el artículo 8 del código municipal indica que los elementos básicos que integran un municipio son:

- a) La población.
- b) El territorio.
- c) La autoridad ejercida en representación de los habitantes, tanto por el Concejo Municipal como por las autoridades tradicionales propias de las comunidades de su circunscripción.
- d) La comunidad organizada.
- e) La capacidad económica.
- f) El ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario del lugar.
- g) El patrimonio del municipio

2.4. Consejo y gobierno municipal

En el Artículo 9 del Código Municipal describe que el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

2.5. Derechos y obligaciones de los vecinos

El Artículo 17 del Código Municipal describe los derechos y obligaciones de los vecinos de la siguiente manera:

- a) Ejercer los derechos ciudadanos de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de la República y la Ley Electoral y de Partidos Políticos.
- b) Optar a cargos públicos municipales.
- c) Servir y defender los intereses del municipio y la autonomía municipal.
- d) Contribuir a los gastos públicos municipales, en la forma prescrita por la ley.
- e) Participar en actividades políticas municipales.
- f) Participar activa y voluntariamente en la formulación, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales y comunitarias.
- g) Ser informado regularmente por el gobierno municipal de los resultados de las políticas y planes municipales y de la rendición de cuentas, en la forma prevista por la ley.
- h) Integrar la comisión ciudadana municipal de auditoría social.
- i) Utilizar de acuerdo con su naturaleza los servicios públicos municipales y acceder a los aprovechamientos comunales conforme a las normas aplicables.
- j) Participar en las consultas a los vecinos de conformidad con la ley.
- k) Pedir la consulta popular municipal en los asuntos de gran trascendencia para el municipio, en la forma prevista por este Código.
- l) Solicitar la prestación, y en su caso, el establecimiento del correspondiente servicio público municipal.
- m) Aquellos otros derechos y deberes establecidos en las leyes.

Los extranjeros domiciliados que sean mayores de edad tienen los derechos y deberes propios de los vecinos, salvo los de carácter político. No obstante, tendrán los derechos que en los términos prevea la legislación electoral general.

2.6. Definición de capacitación

Mendoza (2004 p. 6) la define de la siguiente forma: la capacitación es un proceso continuo y debe concebirse por todos los miembros de la Institución como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, a partir del cual,

el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su trabajo.

La guía de capacitación de la Secretaría de trabajo y Previsión Social describe que: la capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y por lo tanto al logro de los objetivos de la empresa. La tarea del especialista en capacitación es analizar y enfrentar la problemática de su entorno, determinar alternativas de solución, así como adelantarse y orientar sus esfuerzos a las necesidades presentes y futuras.

Los responsables de capacitación actúan como agentes de cambio, ya que al contar con los medios adecuados moldean la conducta de los trabajadores, con el propósito de incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes; de esta manera se busca la excelencia de las organizaciones para contribuir al crecimiento del país. A fin de dirigir el proceso de capacitación con efectividad, oportunidad y calidad, se hace imprescindible satisfacer las necesidades existentes en la empresa que contribuya al logro de los objetivos establecidos.

2.6.1. *Desarrollo*

El autor Wayne (2010, p.6) menciona que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

2.6.2. *Factores que influyen en la capacitación*

Los rápidos cambios en la tecnología, afirma Wayne (2010, p. 14-15) que han tenido un efecto significativo sobre los requisitos de los puestos de trabajo, haciendo que la capacitación y desarrollo sean una necesidad. Los programas de capacitación y

desarrollo deben contar con el apoyo de la alta administración; todos los administradores deben estar comprometidos e implicados con el proceso de capacitación y desarrollo, convencidos de que habrá un beneficio tangible si se comprometen recursos para este esfuerzo.

2.6.3. *Proceso de capacitación*

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación indica Wayne, (2010, p. 219). Posteriormente se deben establecer los objetivos específicos. Después de fijar los objetivos de capacitación y desarrollo, la administración puede determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación que deberá usarse. Naturalmente, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurarse de su valor en cuanto al logro de los objetivos organizacionales.

2.7. *Herramientas básicas para la gestión de la capacitación*

En la compilación de la Dra. Hidalgo (1998, p. 9), se describe que: la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d) el sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) los expedientes del personal.

Las herramientas a), b) y c), indica la Dra. Hidalgo (1998, p. 10), contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal. La herramienta d) tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la carencia de competencias).

La herramienta e) contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo. Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación -como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas- su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización.

2.8. Análisis de las necesidades de capacitación

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

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación. En una primera aproximación, conviene distinguir entre 2 enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

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

- a) Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando ya sea las competencias efectivas de la persona (las tareas que es capaz de realizar) con las competencias deseadas (las tareas que debería ser capaz de realizar), o los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Por cierto, cualquiera que sea el enfoque, conviene que el analista tenga conocimiento del contenido y los requisitos del puesto, y en este sentido las descripciones y especificaciones de los cargos constituyen una herramienta de incuestionable valor.
- b) Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal. En este caso, se trata de aprovechar el proceso regular de evaluación del desempeño del personal, que normalmente se aplica en las organizaciones modernas (o sistema de calificaciones), como fuente de información para identificar necesidades de capacitación.
- c) Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos. Los detonantes más frecuentes de los análisis de necesidades de capacitación son los diversos problemas de eficiencia que pueden surgir en una

organización, relacionados con el desempeño del personal. Por lo general, estos problemas se manifiestan en el área técnica o en las relaciones interpersonales.

También existe el enfoque prospectivo, orientado a prever las necesidades de capacitación que resultan de cambios proyectados: en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios en la empresa, o en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones. Es, por consiguiente, un enfoque esencialmente dinámico, en el sentido de que considera a los puestos y a las personas en proceso de cambio. El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución. Esto, porque se trata de prever las necesidades de capacitación que surgen como consecuencia de algún proceso de cambio programado. Por ello, el encargado de capacitación no sólo debe estar informado de los planes y proyectos de la organización sino que, idealmente, debe participar en los equipos de trabajo responsables de elaborarlos, ya que sólo de esa manera puede interpretar correctamente el impacto de estos planes y proyectos en cuanto a la cantidad y calidad del personal requerido.

Entre los enfoques metodológicos que describe Hidalgo (1998) de uso más frecuente para proyectar las necesidades de capacitación de una institución, con base en las condiciones de un escenario futuro previsto, se pueden mencionar los siguientes:

- a) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los cambios tecnológicos y organizacionales, los cuales podrán afectar el contenido de los puestos y las calificaciones requeridas para desempeñarlos.
- b) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los movimientos del personal en la organización (entradas, transferencias, promociones y salidas). Esta clase de proyecciones suele hacerse ya sea con una perspectiva de corto plazo -considerando, por ejemplo, las transferencias y promociones de personal previstas para el año siguiente- o de largo plazo,

considerando, por ejemplo, la estrategia de crecimiento de la empresa o institución. En cualquier caso, se trata de prever las vacantes que se producirán en la organización como consecuencia de los movimientos del personal, identificando las fuentes de obtención del personal de reemplazo y las necesidades de preparar a este personal.

En cuanto a la responsabilidad de llevar a cabo el análisis de las necesidades de capacitación, la experiencia ha demostrado que los supervisores de línea suelen ser las personas más idóneas para realizar esta tarea, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, ya que dicho cometido exige un conocimiento cabal del desempeño de las personas y los puestos de trabajo; esto último, en lo que se refiere a las tareas involucradas, los estándares de desempeño y las competencias requeridas por las personas que los ocupan. (pp. 11-12)

2.9. Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)

Mendoza (2004, pp. 62-64) describe que: el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa o institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma, el capacitador pone en juego todos sus conocimientos, capacidades y experiencias para motivar, involucrar y convencer a los gerentes de la empresa, sobre alcances y limitaciones de la capacitación.

Existen 3 áreas de detección de necesidades:

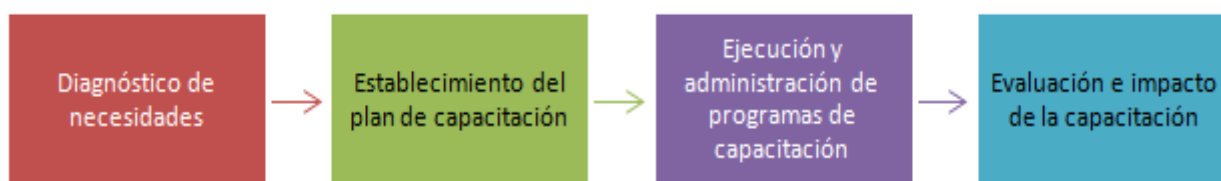
- Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales.

- Cuando el titular de un puesto cambia al ser promovido y presenta deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda.
- Expansión de la empresa, nueva legislación, trabajos y asignaciones especiales, transferencias y retiros, variaciones estacionales y nueva administración.”

Carrión (2005, p. 5) Describe que el proceso de Detección de Necesidad de Capacitación – DNC, tiene como finalidad descubrir, integrar y priorizar necesidades de capacitación a partir del análisis de las capacidades que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente las distintas actividades y roles laborales. Muchos autores reconocen cuatro etapas relativas a la gestión de la capacitación:

- Detección de Necesidades de Capacitación
- Diseño del Plan de Capacitación
- Ejecución de la Capacitación y
- Evaluación de los Resultados e Impacto

Figura 1.
Etapas de la gestión de capacitación



Fuente: elaboración propia con base en módulo 3 capacitación T-CONSULTING.

La DNC es el primer paso dentro de la administración de capacitación, pues recoge información de la demanda y provee de los datos necesarios para elaborar el diseño curricular y el plan de entrenamiento. Para nuestro caso entenderemos como DNC al proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observan en los funcionarios y que

afectan el buen cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades. Lo anterior según Perdomo (2014, p. 34).

Las necesidades de capacitación según lo explica la página 27 de la guía de capacitación: a) se identifican problemas que se pueden resolver por medio del adiestramiento, b) localiza áreas y personas c) prioriza las necesidades por orden de urgencia, el plan de acción lo hace de la siguiente forma:

- Determina el objetivo del DNC
- Hacer el inventario de los puestos
- Precisar los recursos humanos, materiales , financieros y el tiempo
- Definir la metodología y técnica para recopilar información
- Elaborar el programa de actividades y responsables de su cumplimiento
- Elaborar instrumentos de control
- Capacitar al recurso humano que fungirán como investigadores
- Sensibilizar y comprometer a los jefes

Tabla I.

Técnicas e instrumentos de investigación para determinar la situación de la empresa

Técnica	Instrumentos de evaluación
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis/ evaluación por disposición de grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos pequeños 6
Observación, análisis y evaluación de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Escala estimativa • Registro anecdótico o carta descriptiva • Lista de cotejo o de verificación
Autoanálisis	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de habilidades • Cuestionario, guía de autoanálisis
Evaluación de conocimientos y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Examen teórico y/o práctico

Fuente: Guía de capacitación, Diagnóstico de las necesidades de capacitación 2008.

2.10. Programa de capacitación

Para la Asociación de Buenos Empleadores, *“es un conjunto de actividades planificadas cuyo propósito es mejorar el desempeño presente o futuro de los empleados, a través de la modificación de sus conocimientos, habilidades o actitudes.”* Ciertamente las organizaciones buscan potenciar las competencias de su personal, al identificar personal que tiene toda la actitud pero no posee los conocimientos, la capacitación se convierte en una inversión para la empresa.

Una de las preguntas claves que se deberían hacer las empresas es: *¿Por qué es importante capacitar al personal?*, como lo mencionaba Henry Ford *“solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan, no formarlos y que se queden”*. Respuesta sabia pero es necesario debido que los colaboradores son los encargados de la gestión de la empresa, las personas que escogen las estrategias, conocen el mercado y deben negociar, controlan los resultados de las ventas en fin son los encargados de hacer que la empresa camine. La Asociación de Buenos Empleadores en su página web describe, *“cuando en su empresa se invierte en Capacitación, es decir se plantean procesos y programas de Capacitación alineados con los objetivos de su negocio, asegura el retorno de su inversión”*.

Los beneficios que se generan al implementar un programa de capacitación no son solo para la empresa, sino que también para los colaboradores según lo explica la Asociación de Buenos Empleadores de la siguiente manera:

- Beneficios para las empresas:
 - Incrementa la productividad y calidad del trabajo
 - Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
 - Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
 - Mejora la relación jefes-subordinados

- Beneficios para los trabajadores:
 - Ayuda a sus colaboradores en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
 - Aumenta la confianza, autoestima, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
 - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
 - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.11. Evaluación de capacitación

Se utiliza como un método para medir los resultados de las acciones formativas en todas las personas que participan en ellas, es decir, el impacto de una capacitación en la persona que la recibe.

Son varios los autores que abordan el tema de la evaluación de capacitación desde diferentes enfoques con el objetivo de medir los resultados en los programas de capacitación, pero Kirkpatrick (2004, p. 34) establece cuatro niveles por medio de los cuales se pueden evaluar las acciones formativas de forma secuencial.

- Primer nivel: evaluación de la reacción
- Segundo nivel: evaluación del aprendizaje
- Tercer nivel: evaluación de la conducta
- Cuarto nivel: evaluación de los resultados

El primer nivel es como medir la satisfacción del cliente, esto se puede realizar por medio de un cuestionario para indagar sobre la opinión de la persona capacitada respecto a la actividad en sí. Para esto se tiene que tener claro la información que se quiere adquirir, diseñar un formulario que permita cuantificar las reacciones previo a la actividad formativa, solicitar comentarios y sugerencias escritas, debe procurarse una respuesta inmediata, evitar comprometer la sinceridad de las respuestas y comunicar la información de forma apropiada.

El segundo nivel tiene un grado de dificultad mayor y requiere de más tiempo ya que se evalúa qué tanto logra aprender una persona al participar en una capacitación, por lo regular se puede medir con base en la facilidad con la que se desempeña. Para ello se pueden evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes antes y después de la capacitación, también se puede pasar un prueba escrita sobre el tema central impartido o efectuar pruebas prácticas según sea el tipo de capacitación.

En el tercer nivel, el autor incluye el factor conductual como indispensable para que el cambio ocurra, estableciendo que las personas deben tener deseo de cambiar, saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, trabajar en el clima adecuado y ser recompensada por el cambio. Por tanto se insta a evaluar también si estos factores son favorables para que el resultado de la capacitación no se vea afectado por ellos.

En el cuarto nivel, se incluyen dentro de la evaluación resultados como el incremento de la producción, mejora en la calidad, reducción de costos, disminución de accidentes, incremento en ventas, minimización de la rotación de la planilla, mejora en los tiempos de entrega, reducción de fallas, etc. La evaluación debe realizarse con base en la observación de los datos antes y después de la actividad formativa.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

Es importante identificar las brechas existentes entre los conocimientos, actitudes y habilidades del talento humano de la municipalidad y las competencias que demanda cada puesto de trabajo, para lograr un desempeño satisfactorio en las funciones que tienen a cargo y alcanzar los objetivos de cada unidad para contribuir al éxito de la gestión municipal. Por lo anterior, se consideró necesario realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y proponer un programa anual de capacitación.

3.2. Delimitación del problema

La investigación se centra en un diagnóstico de necesidades de capacitación para una municipalidad del país con el objetivo de elaborar un programa anual de capacitación que proporcione los temas a impartir, la cantidad de personas por tema y unidad, períodos de aplicación, prioridad, facilitador y el lugar de aplicación.

3.3. Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y un programa anual de capacitación acorde a las características y necesidades del personal que labora en la institución municipal.

3.4. Objetivos específicos

- Recopilar información organizacional necesaria para la investigación.
- Determinar las técnicas a utilizar para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

- Elaborar el programa anual de capacitación basado en el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Validar el programa de capacitación propuesto con un experto.

3.5. Diseño de la investigación

La investigación fue mixta, ya que se utilizaron técnicas cualitativas, cuantitativas y documentales. La observación del desarrollo de actividades en la municipalidad y la descripción de las funciones proporcionada por los trabajadores hacen que la investigación haya sido en parte cualitativa. Al mismo tiempo fue cuantitativa, porque en el diagnóstico de necesidades se utilizaron herramientas estadísticas para presentar los datos obtenidos con el instrumento de medición. La técnica documental permitió recabar información de historiales, políticas, manuales o cualquier tipo de documento que posea información relacionada.

3.6. Unidad de análisis

El presente estudio fue propuesto para ser realizado al personal de una Municipalidad ubicada en el departamento de Guatemala, sin embargo, debido a la pandemia del COVID-19 con la que está viviendo el país, ha afectado el desarrollo de las actividades laborales, de igual manera, la vulnerabilidad de muchos trabajadores ha hecho que la asistencia de los mismos a las instalaciones sea irregular, debiendo adaptar el instrumento de medición y la forma de aplicación ya que no se pudo realizar de forma presencial, debiendo hacer uso de la tecnología para hacerlo de forma virtual.

3.7. Período histórico

El período de tiempo previsto para llevar a cabo todas las actividades programadas como parte de la investigación, es de 10 meses aproximadamente, período que da inicio en el mes de septiembre del año 2019 cuando se aprueba el proyecto en la municipalidad y finaliza en julio del año 2020 con la entrega de resultados.

3.8. **Ámbito geográfico de la investigación**

El ámbito geográfico donde se llevó a cabo la presente investigación es en un municipio del departamento de Guatemala.

3.9. **Universo y tamaño de muestra**

En la municipalidad objeto de estudio, de acuerdo a la gerencia administrativa municipal, contaban con 285 colaboradores, lo que se tomó como el universo de la investigación. Sin embargo, un buen porcentaje de los mismos no se estaban presentado a trabajar porque se detectaron algunos casos de COVID 19 entre sus colaboradores afectando la cantidad de encuestados. De igual forma se calculó el tamaño de la muestra, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla II.

Cálculo del tamaño de la muestra

TAMAÑO DE MUESTRA	
Tamaño de la población	285
Desviación estándar de la población	0.5
Error de muestreo	0.05
Nivel de confianza	90.0%
Cálculos	
Valor Z	-1.64
	139.0
Tamaño de muestra calculado	44963
Tamaño de muestra final	140

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje de los 140 colaboradores que representan la muestra equivale a 49% de la población total por lo que se consideró un tamaño adecuado debido que gran parte de los colaboradores realizan sus funciones fuera de la municipalidad, se consideró un margen de error del 5%, para la medida estadística del número de veces de cada 100

que se espera que los resultados se encuentren dentro del rango específico. El nivel de confianza tomado cubre el 90% de los resultados esperados por el estudio debido a la movilización de lugares de trabajo. Se tomó el 5% de desviación para disminuir la dispersión de la población.

3.10. Instrumentos de medición aplicados

Para poder llevar a cabo la investigación se hizo uso de los siguientes instrumentos de medición:

- **Entrevistas:** se realizó una entrevista inicial con la Gerente Administrativa Municipal, para obtener información general de la gestión del recurso humano, horarios disponibles para realizar encuestas y obtener los permisos para realizar las encuestas. Con base en los cambios en el instrumento y las irregularidades laborales, se realizó una segunda entrevista para obtener información complementaria de los colaboradores en las unidades y direcciones de la municipalidad, así como una actualización de los cambios en los procesos laborales debido a la pandemia.
- **Cuestionario:** se elaboró dos cuestionarios para aplicarlos de forma impresa, una se redactó para jefes y otra para los demás colaboradores, pero al no poder realizarlo de forma presencial se elaboró una nueva encuesta la cual se aplicó de forma virtual haciendo uso de Google Form para unificar ambos cuestionarios y facilitar la difusión. Sin embargo, no se obtuvo la respuesta esperada, por lo que se decidió visitar las instalaciones y pasar encuestas con el personal presente. Los resultados fueron utilizados para la elaboración del programa de capacitación propuesto. Dichos cuestionarios se presentan en los anexos.
- **Análisis:** se realizó una evaluación de los resultados de la institución bajo estudio en el ranking de municipalidades que publica la Secretaría General de Planificación. También se hizo una comparación entre las respuestas de los jefes las de los colaboradores de cada unidad y dirección de la municipalidad.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La información adquirida como parte de la investigación se unifica para poder presentar, a lo largo de este capítulo, el diagnóstico de necesidades de capacitación de la municipalidad; el cual se tomó de base para la elaboración del programa de capacitación expuesto en el siguiente capítulo como aporte a dicha institución.

4.1. Recopilación de información

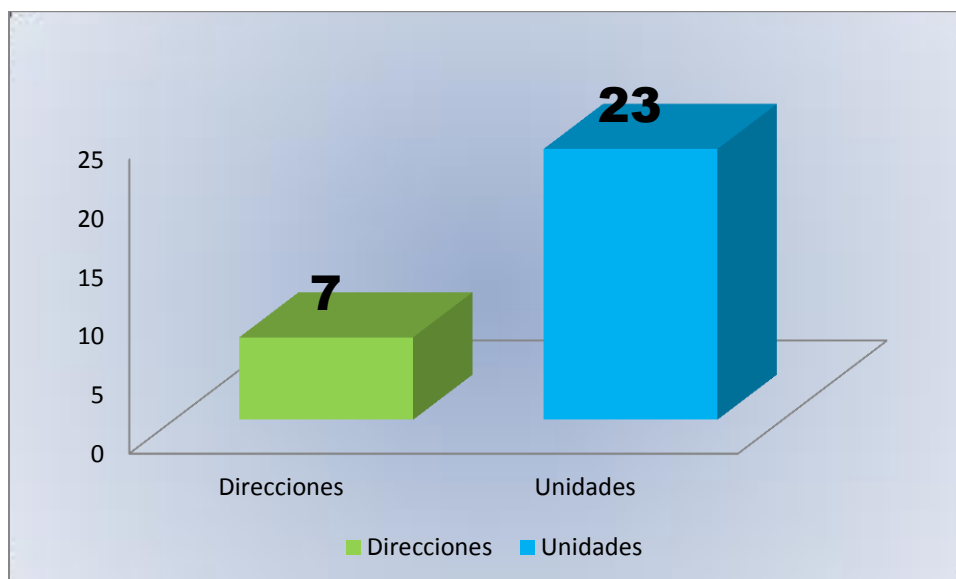
Para llevar a cabo el DNC en la municipalidad, se utilizaron entrevistas, encuestas para jefes y colaboradores, así como el análisis del ranking municipal. Los principales factores que se tomaron en cuenta son:

- Área organizacional: se refiere a las áreas de la municipalidad en las que se evaluó a los colaboradores para detectar las necesidades de capacitación.
- Áreas de conocimiento: se refiere a los conocimientos que se deben reforzar por medio de capacitaciones que abarcan los temas en donde se identificaron deficiencias.
- Ranking municipal: es una evaluación de la gestión municipal a nivel nacional, que permite comparar los resultados de cada municipalidad, con otras municipalidades del país. Entre los índices evaluados para el ranking se tienen los siguientes:
 - ✓ Índice de gestión estratégica
 - ✓ Índice de gestión administrativa
 - ✓ Índice de gestión financiera
 - ✓ Índice de información ciudadana
 - ✓ Índice de gestión de servicios públicos

4.1.1. *Resultados de la entrevista inicial*

Posterior a la autorización por parte del Consejo Municipal para llevar a cabo la investigación, se programó una entrevista inicial para obtener información general que pudiera ser útil para la investigación. Esta entrevista se le realizó a la Gerente de Dirección Administrativa Municipal de Recursos Humanos, con la que se esperaba obtener información organizacional, formativa y documental.

Figura 2.
Áreas de la municipalidad



Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en entrevista aplicada en febrero 2020.

La gráfica muestra la cantidad de direcciones y unidades dentro de la municipalidad, que corresponde a una de las primeras interrogantes que se plantearon como parte de la entrevista. A continuación se describe toda la información obtenida en dicha entrevista:

- Organizacional: información sobre cómo está integrada la municipalidad. Con base en el organigrama presentado en los anexos, esta cuenta con:

- ✓ 7 direcciones
 - ✓ 23 unidades
 - ✓ 285 colaboradores
- Formativa: información relacionada a las capacitaciones. En lo cual se determinó que:
 - ✓ No elaboran programas de capacitación
 - ✓ Autorizan capacitaciones sólo si son solicitadas
 - ✓ Presupuesto para capacitaciones limitada
 - ✓ Si conocen instituciones que proveen capacitaciones
 - ✓ Dan seguimiento al ranking municipal para corroborar su posición
 - ✓ No cuentan con un proceso de evaluación de desempeño estandarizado
 - Documental: información complementaria que respaldó la investigación. En este aspecto se logró constatar lo siguiente:
 - ✓ No hay registro de capacitaciones ni de evaluaciones de desempeño
 - ✓ No tienen descriptores de puestos
 - ✓ No realizan evaluación del clima laboral

La gerente explicó que algunas de las instituciones relacionadas a la capacitación de colaboradores municipales son:

- SEGEPLAN
- INFOM
- ANAM

También se obtuvo una carta de autorización para que los colaboradores respondieran las encuestas que integran el instrumento de medición para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

4.1.2. Resultados del instrumento de medición

El instrumento de medición principal, consistió en una encuesta dirigida a los jefes y otra dirigida a los colaboradores de las diferentes unidades y direcciones de la municipalidad objeto de estudio. Las preguntas del cuestionario de jefes, se centraron en cuatro puntos importantes para el diagnóstico de capacitación:

- Verificar la importancia de la capacitación para los encargados de gestionarla; es decir, establecer si los jefes consideran importante capacitar a sus subalternos.
- Conocer la percepción de la capacidad de los colaboradores, según sus jefes inmediatos; dicho en otras palabras, determinó si los jefes están conscientes de las deficiencias o necesidades de capacitación de las personas bajo su cargo.
- Validar el conocimiento de los jefes respecto a la gestión de las capacitaciones; ya que hay veces que el jefe identifica deficiencias no sabe el proceso municipal para solicitar la capacitación o proveerle a sus colaboradores de las herramientas necesarias para que se desempeñen mejor.
- Comparar la información proporcionada por los jefes respecto a su gestión de capacitación versus lo que informan sus subalternos.

Las preguntas del cuestionario de colaboradores, se centraron en tres puntos importantes para el diagnóstico de capacitación:

- Verificar la importancia de la capacitación para los colaboradores municipales; es decir, establecer si los colaboradores realmente consideraran que es importante capacitarse para efectuar bien su trabajo.
- Ratificar lo que los jefes han informado sobre la gestión de capacitaciones en las diferentes unidades y direcciones de la municipalidad.

- Identificar las preferencias de los colaboradores para recibir una capacitación en cuanto a temas, forma, lugar y tiempo.

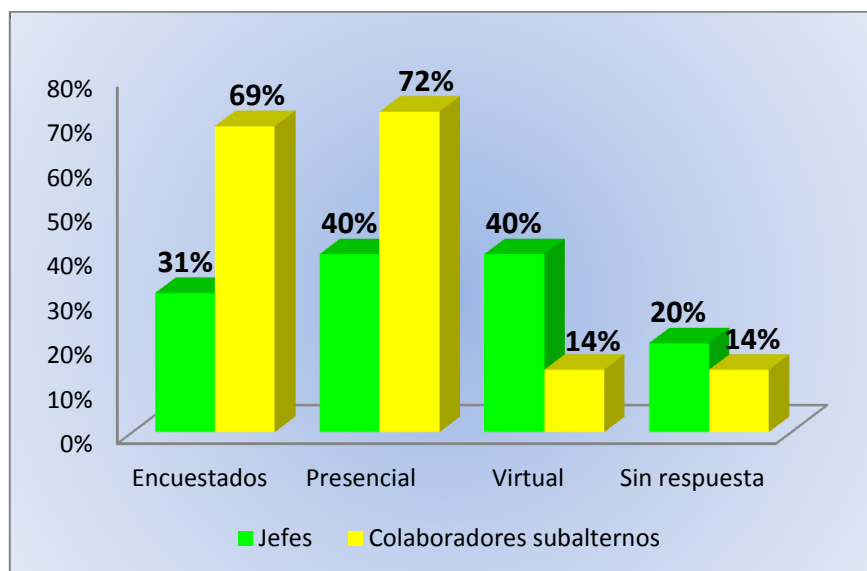
Tomando en cuenta las irregularidades en las actividades municipales debido a la pandemia, se hizo necesario realizar las encuestas de forma presencial y de forma virtual, tratando de facilitar la participación de los colaboradores en la investigación.

4.1.2.1. Cobertura del instrumento de medición

En los anexos se incluyeron los formatos de las encuestas que constituyen el instrumento de medición para el diagnóstico de necesidades de capacitación y a continuación, se presenta un análisis de quiénes participaron en la encuesta y cómo se hizo.

Figura 3.

Cobertura del instrumento de medición



Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

En la figura anterior, se grafica la cobertura del instrumento de medición dando a conocer que del total de encuestados el 31% fueron colaboradores jefes o encargados, mientras que el 69% fueron colaboradores subalternos. Del total de jefes encuestados, el 40% realizaron la encuesta de forma presencial, el 40% realizaron la encuesta de forma virtual y el 20% no quiso participar.

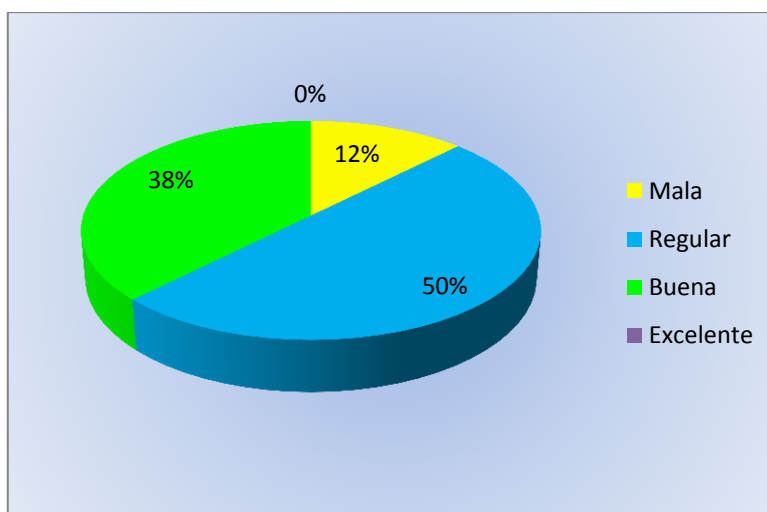
Del total de colaboradores subalternos que se encuestaron, el 72% realizaron la encuesta de forma presencial, el 14% de forma virtual y el 14% entregaron su encuesta en blanco. Por último, tomando en cuenta la cantidad de respuestas en blanco, se preveo que en la municipalidad también se encontrará resistencia al cambio, De León (2000) la define como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. A la vez que muestra el poco interés en las capacitaciones de parte de un grupo pequeño de colaboradores.

4.1.2.2. Interpretación estadística de resultados

Del total de encuestados, el 100% dijeron estar conscientes de la importancia de la capacitación y afirmaron conocer el proceso de solicitud de capacitaciones, sin embargo, es poca la participación anual en este tipo de actividades.

Figura 4.

Calificación de las últimas capacitaciones



Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

Los jefes calificaron las pocas capacitaciones recibidas en función del rendimiento de sus colaboradores después de recibirlas; hasta el momento los jefes consideraron lo siguiente: ninguna capacitación fue catalogada como excelente, el 38% son buenas, el 50% regulares y el 12% malas, con lo cual se construyó la gráfica anterior, determinando que las capacitaciones recibidas no llegaron a cubrir las brechas existentes que poseen los colaboradores. Es importante recalcar, que esta calificación tiende a ser muy subjetiva, porque queda muy a criterio del jefe y lo que éste espera de sus subalternos. Mondy, R & Noe (2005, p. 158) afirman que *“la capacitación y desarrollo son el esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.”*

Para determinar las áreas de conocimiento en las cuales se deben centrar las capacitaciones se les pregunto a los colaboradores, jefes y subalternos que participaron en la encuesta, sobre los temas que consideran que son importantes para mejorar el desempeño en las diferentes áreas de la organización, dicha información se presenta en la siguiente tabla, de tal forma que se pudiera comparar las respuestas de los colaboradores jefes con las de los colaboradores subalternos.

Tabla III.

Comparación de áreas de capacitación

Áreas de capacitación	Jefes	Subalternos
Relaciones interpersonales	62.50%	26.30%
Administración	57.90%	57.90%
Comunicación	50.00%	26.30%
Finanzas	31.00%	31.60%
Servicio al cliente	31.60%	21.10%
Gestión Ambiental	25.00%	0.00%
Servicios públicos	25.00%	10.50%
Guatecompras	25.00%	25.00%
Legislación Municipal	12.50%	52.60%
Informática	12.50%	36.80%

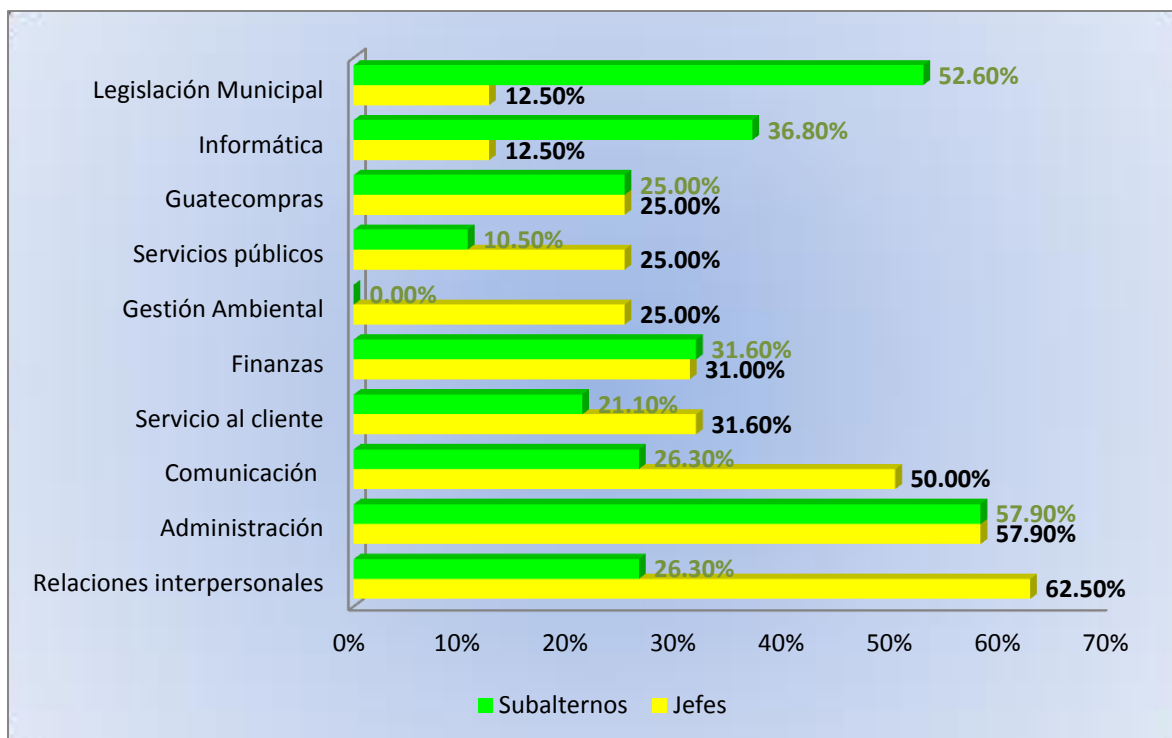
Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

En la tabla anterior, los porcentajes resaltados con color amarillo corresponden a las áreas en las que hay mayor necesidad de capacitación según la opinión de los jefes. Los porcentajes marcados con color verde, representan las áreas en las que hay mayor necesidad de capacitación según la opinión de los colaboradores subalternos.

Para los jefes las áreas de mayor necesidad de capacitación son las relaciones interpersonales, administración y comunicación; mientras que para los colaboradores subalternos las áreas de mayor necesidad de capacitación se centran en Administración, legislación municipal e informática, siendo la administración el único punto en el que coinciden en igual proporción. A continuación se presenta una gráfica que unifica la información, donde se evidencian los resultados explicados.

Figura 5.

Comparación gráfica de áreas de capacitación



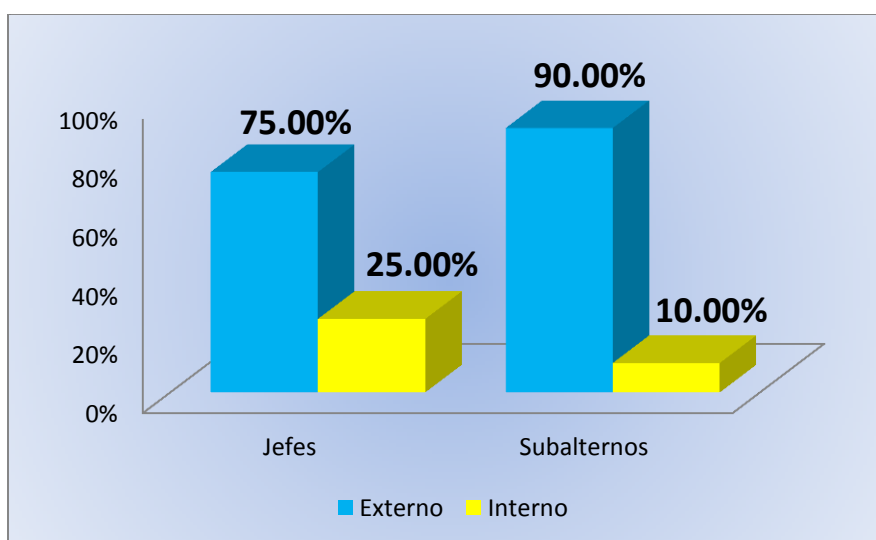
Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

La gráfica de barras se construye con base en las áreas de capacitación que los jefes y subalternos consideraron más importantes. Las relaciones interpersonales con 62.5%, administración con 57.9% y comunicación con 50% son las áreas donde según los jefes se necesita capacitación en la municipalidad. Aunque los subalternos coinciden en que se requiere capacitación en administración con el mismo porcentaje de 57.9%, para ellos hay mayor necesidad de capacitación en las áreas de legislación municipal con 52.6% y en informática con 36.8%. Según Pinto Roberto (2000) los cambios que se generan en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas.

Además de definir las áreas en donde los mismos colaboradores consideraron que hay necesidad de capacitación, también es importante sondear sus preferencias respecto a quienes les pueden impartir las capacitaciones. Tomando en cuenta que se puede buscar un facilitador interno o externo, en la encuesta se solicitó a los colaboradores que indicaran su preferencia al respecto, con la siguiente pregunta: ¿Quién le gustaría que impartiera las capacitaciones? Opción 1, un facilitador externo y opción 2, facilitador interno. De acuerdo con las respuestas, se elabora la siguiente gráfica.

Figura 6.

Preferencia de facilitador de capacitaciones



Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

Con base en la figura anterior se puede apreciar que, tanto jefes como subordinados, prefieren que sea un facilitador externo quien imparta las capacitaciones. Este resultado tiene tres posibles causas:

- El estado actual de las relaciones interpersonales: la interacción entre áreas e incluso entre los mismos colaboradores no es propicia para el aprendizaje.
- Lugar de las capacitaciones: algunos de los colaboradores prefieren no salir de las instalaciones de la municipalidad para recibir las capacitaciones
- Forma de las capacitaciones: algunos colaboradores prefieren que las capacitaciones sean más dinámicas y no tan teóricas.

4.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación

De acuerdo con el ranking municipal publicado en el portal analítico de SEGEPLAN, se obtiene que la municipalidad tenía en el 2016 un promedio de 42.45 en gestión municipal, lo cual aumentó a 56.91 en el 2018, que son los últimos datos que se han publicado.

Tabla IV.

Resultados y posiciones según el ranking municipal

RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
56.91	10	70.85	116	85.00	3	31.13	100	87.94	5	46.69	14	46.23	45

Fuente: elaboración propia, con base en el ranking de la gestión municipal 2018, SEGEPLAN.

En la tabla anterior se muestra el punteo y puesto que obtiene la municipalidad en cuestión. En el índice de participación ciudadana (IPC) alcanza la posición 116 con un promedio de 70.85; índice de información a la ciudadanía (IIC), posición 3 con un punteo de 85; índice de gestión de servicios públicos (ISP), posición 100 con 31.13 de punteo; índice de gestión administrativa (IGA), posición 5 con 87.94 de punteo; índice

de gestión financiera (IGF), posición 14 con 46.69 de punteo; y por último el índice de gestión estratégica (IGE), que alcanza la posición 45 con un punteo de 46.23.

A nivel departamental, la gestión municipal general, financiera y estratégica son consideradas como de categoría media, la participación ciudadana de categoría media alta, la información a la ciudadanía de categoría alta y servicios públicos es considerada de categoría media baja, esto según el informe general de resultados del ranking de la gestión municipal 2018.

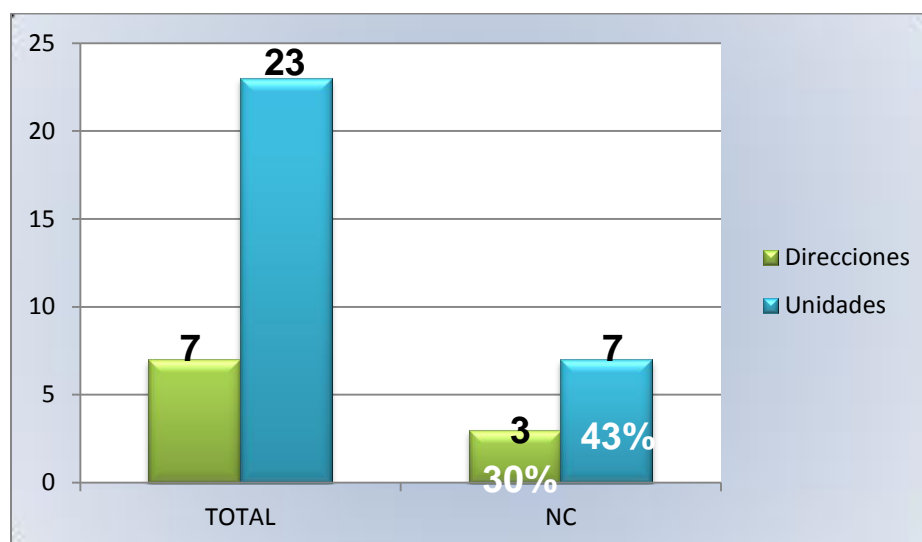
Lo anterior implica que en las áreas relacionadas con servicios públicos es donde hay mayor necesidad de capacitación para incrementar el promedio en el ranking. Aunque en menor proporción, también se requiere capacitación para las áreas relacionadas con la gestión financiera y estratégica.

Con base en los resultados del ranking y del instrumento de medición, las áreas de la municipalidad en las que sus colaboradores presentaron mayor necesidad de capacitación son:

- ✓ Dirección municipal de planificación
- ✓ Dirección de desarrollo social
- ✓ Dirección administrativa municipal y recursos humanos
- ✓ Unidad de presupuesto
- ✓ Unidad de compras
- ✓ Unidad de transporte
- ✓ Unidad de acceso a la información
- ✓ Unidad de comunicación social
- ✓ Unidad de aguas y drenajes
- ✓ Unidad de arbitrio municipal

Figura 7.

Áreas de la municipalidad con mayor necesidad de capacitación



Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

En la gráfica anterior se puede ver que del total de direcciones el 30% necesitan capacitaciones y del total de unidades el 43% necesitan capacitaciones. NC en la gráfica anterior es la abreviación de “Necesitan capacitación”.

Las áreas de conocimiento que se deben reforzar en la mayoría de áreas de la municipalidad se enfocan en:

- ✓ Administración municipal
- ✓ Legislación municipal
- ✓ Administración financiera
- ✓ Informática

Adicionalmente, de acuerdo con la información verbal obtenida en las entrevistas y la experiencia adquirida a través del trabajo de campo durante la investigación, se evidencia algunas deficiencias en la administración de personal que originan necesidades de capacitación, tales como:

- ✓ Proceso de reclutamiento y selección de personal con oportunidad de mejora
- ✓ Proceso de inducción incompleto
- ✓ Problemas en el clima organizacional
- ✓ Dificultades en la transmisión y recepción de información interna y externa
- ✓ Insubordinación en algunas unidades
- ✓ Personal poco participativo y colaborador en procesos de mejora

4.2.1. Resultados de la entrevista complementaria

Debido a la pandemia COVID-19 surgió la necesidad de realizar una entrevista por vía telefónica con la gerente administrativa, que permitió complementar la información, obteniendo lo siguiente:

- ✓ Actualmente hay 262 personas laborando en la institución, algunas personas ya no laboran en la Municipalidad, otras están suspendidas por la vulnerabilidad, otros están en cuarentena y otras personas lamentablemente fallecieron.
- ✓ No se pudo determinar la cantidad de personas por unidad, debido a que la persona que proporciona esta información no se encontraba en las instalaciones de la Municipalidad, únicamente se conoce que la Secretaria de Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos cuenta con tres personas un Jefe, una Asistente y una Secretaria.
- ✓ Presupuesto para capacitación externa: se puede contratar un facilitador o asesor únicamente para un tema específico y para las capacitaciones que reciben fuera de la Municipalidad se lleva y trae al personal a la capacitación.
- ✓ Presupuesto para capacitación interna: se cuenta con recursos financieros para pagar el mobiliario, equipo y coffee break

- ✓ Lugar para capacitaciones: se cuenta con un salón amplio dentro de las instalaciones de la municipalidad para llevar a cabo las capacitaciones grupales, con capacidad de hasta 250 personas.
- ✓ El tiempo considerado adecuado para que el personal reciba capacitaciones es de una hora y dos turnos para que los puestos no se queden sin personal para atender al vecino. Los mejores horarios matutinos son de 8:00 a 9:00 para el primer turno 9:30 a 10:30 y la jornada vespertina 2:00 a 3:00 segundo turno 3:30 a 4:30 según la opinión de la gerente.
- ✓ Las causas de separaciones de colaboradores son: en algunos casos, el personal no cuenta con las habilidades para realizar las funciones del puesto. Otra causa es la mala actitud que tienen con los jefes y no seguir órdenes al llegar a laborar en estado etílico, abandono de labores, finalización de contrato y por aceptar soborno.
- ✓ Se cuenta con personal experto en materia de capacitación del personal, se cuenta con 2 Abogados, 3 Asesores.
- ✓ El trabajo en casa debido a la pandemia se está llevando a cabo por el momento con el personal vulnerable y se les proporciona el equipo necesario para llevar a cabo sus funciones, únicamente las áreas operativas son las que sí están obligadas a cumplir sus tareas presenciales.
- ✓ Los puestos que pueden trabajar desde casa son los administrativos.
- ✓ Se capacita al personal cada vez que las Instituciones SEGEPLAN, INFOM, ANAM publican fechas de capacitación en promedio una vez al año es cuándo el colaborador indica que le interesa la capacitación.
- ✓ Considera que el servicio que se le brinda a la población es bueno en un 90%.

- ✓ Con respecto a la tecnología se considera que el 80% de los colaboradores presentan más de alguna deficiencia.
- ✓ Las redes sociales de información de la Municipalidad se considera buena, no excelente, debido a que aún hay áreas de mejora.
- ✓ El proceso que realiza SEGEPLAN para establecer el ranking, consiste en la autoevaluación de las municipalidades con base en un documento que se les proporciona donde se enlista la papelería que deben presentar para respaldar las actividades requeridas para una buena gestión municipal. Adicional a ello, envían a un evaluador, quien se encarga de llenar la boleta de levantamiento de información del Ranking de la gestión municipal, que se presenta en los anexos.

4.3. Análisis de temas de capacitación

Uno de los objetivos de capacitar al personal de la municipalidad, es mejorar su gestión a través del buen desempeño de sus colaboradores, siendo necesario evaluar los índices de gestión municipal a nivel nacional que se encuentran en el ranking.

Con base en las áreas donde se detectó mayor necesidad de capacitación y los indicadores del ranking municipal, se realizó una tabla con el temario de capacitaciones, identificando la importancia para el ranking, jefe y colaborador subalterno en cada dirección y unidad, las cuales se elaboraron de la siguiente forma:

- En la primera columna, se identifica el área para el cual se realiza el análisis, es decir las direcciones y unidades con necesidades de capacitación.
- En la segunda columna se enlistan todos los temas que pueden formar parte de la capacitación del personal del área en cuestión.

- En la tercera columna se va verificando si es necesario abarcar un tema de acuerdo a los indicadores del ranking municipal marcándolo con el símbolo de check, si no es importante se marca con una X.
- En la cuarta columna se va verificando si es necesario abarcar un tema de acuerdo a la opinión del jefe de área marcándolo con el símbolo de check, si no es importante se marca con una X.
- En la quinta columna se va verificando si es necesario abarcar un tema según la opinión de los colaboradores de área marcándolo con el símbolo de check, si no es importante se marca con una X.

Después de cada tabla, se proporcionó una breve explicación de lo que representa cada una con base en lo expuesto anteriormente, sintetizando lo que esto implica para la elaboración del programa de capacitación. Algunos de los temas propuestos pertenecen a una misma área de conocimiento, sin embargo se abarcan por separado por tener contenido extenso o porque algunos se imparten de forma teórica y otros de forma más dinámica.

Tabla V.

Temario 1 de capacitaciones por dirección

Área	Temario	Ranking	Jefe	colaborador
Dirección Municipal de Planificación	Administración	✓	X	X
	Administración de Proyectos	✓	✓	✓
	Comunicación	✓	X	✓
	Finanzas	✓	X	X
	Gestión Ambiental	✓	✓	✓
	Legislación Municipal	✓	✓	✓
	Liderazgo	✓	X	X
	Relaciones Humanas	✓	X	X
	Organización Administrativa Municipal	✓	✓	X
	Planeación estratégica	✓	X	X
	Recaudación de ingresos Municipales	X	X	✓
	Servicio al cliente	✓	X	✓
	Servicios Públicos	✓	X	X
	Trabajo en equipo	✓	X	✓

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

Para la Dirección Municipal de Planificación, las capacitaciones pueden girar en torno a los 14 temas que se presentan en la tabla anterior. Los temas que tienen 3 checks, pueden ser considerados como de mayor necesidad ya que son requeridos por el ranking municipal, el jefe de la dirección y los colaboradores subalternos; estos temas fueron: administración de proyectos, gestión ambiental y legislación municipal.

Tabla VI.

Temario 2 de capacitaciones por dirección

Área	Temario	Ranking	Jefe	colaborador
Dirección Desarrollo Social	Administración	✓	X	X
	Administración de Proyectos	✓	✓	X
	Comunicación	✓	X	x
	Finanzas	✓	X	x
	Gestión Ambiental	✓	X	x
	Legislación	✓	X	x
	Liderazgo	✓	X	x
	Relaciones Humanas	✓	✓	x
	Organización Administrativa Municipal	x	X	x
	Planeación estratégica	✓	X	x
	Recaudación de ingresos Municipales	x	X	x
	Servicio al cliente	✓	X	x
	Servicios Públicos	x	X	x
	Trabajo en equipo	✓	X	x

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

En el caso de la Dirección de Desarrollo social, de los 14 temas de capacitación disponibles, los temas considerados de mayor necesidad fueron: Administración de proyectos y relaciones humanas, tal como se muestra en la tabla anterior.

Con base en los resultados de la encuesta y lo verificado en el ranking municipal, se hace evidente que tanto la gerente de esta dirección como sus colaboradores tienen poca conciencia de sus necesidades de capacitación y poco interés en participar en actividades de esta índole, por lo que a los temas que sugiere el ranking se les da mayor importancia.

Tabla VII.*Temario 3 de capacitaciones por dirección*

Área	Temario	Ranking	Jefe	colaborador
Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos	Administración	✓	✓	✓
	Administración de Proyectos	✓	✓	x
	Comunicación	✓	✓	✓
	Finanzas	✓	X	✓
	Gestión Ambiental	✓	X	x
	Legislación Laboral	✓	X	x
	Liderazgo	✓	X	✓
	Relaciones Humanas	✓	✓	x
	Organización Administrativa Municipal	✓	X	x
	Planeación estratégica	✓	X	✓
	Servicio al cliente	✓	X	✓
	Trabajo en equipo	✓	X	✓

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

En la Dirección Administrativa Municipal de Recursos Humanos los temas de mayor necesidad fueron el de administración y comunicación, ya que tanto la Directora como sus subalternos están conscientes de sus deficiencias en relación con lo que se solicita en el ranking municipal para su área. Temas como administración de proyectos y relaciones humanas son de prioridad media. Liderazgo, planeación estratégica, servicio al cliente y trabajo en equipo, se clasificaron como de prioridad baja para esta dirección.

De las 23 unidades que hay en la municipalidad, en seis se detectó mayor necesidad de capacitación, por lo que a continuación se presentan las tablas con los temas que se consideran relevantes para cubrir dichas necesidades.

Tabla VIII.*Temario 1 de capacitaciones por unidad*

Área	Temario	Ranking	Jefe	Colaborador
Unidad de Presupuesto	Administración de Proyectos	✓	x	✓
	Finanzas	✓	✓	✓
	Legislación Municipal	✓	✓	✓
	Liderazgo	✓	x	✓
	Organización Administrativa Municipal	x	✓	x
	Planeación estratégica	x	x	✓
	Servicio al cliente	✓	x	x
	Servicios Públicos	✓	x	x
	Trabajo en equipo	✓	✓	x

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

Para la unidad de presupuesto los temas de mayor prioridad fueron: finanzas y legislación municipal, aunque también se consideró importante reforzar temas como trabajo en equipo, liderazgo y administración de proyectos.

Tabla IX.

Temario 2 de capacitaciones por unidad

Área	Temario	Ranking	Jefe	Colaborador
Unidad de Compras	Administración	✓	x	x
	Administración de Proyectos	✓	x	✓
	Comunicación	✓	✓	x
	Finanzas	✓	x	✓
	Legislación Municipal	✓	✓	✓
	Liderazgo	✓	x	x
	Negociación	✓	x	x
	Organización Administrativa Municipal	x	x	✓
	Planeación estratégica	✓	x	x

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

Para la unidad de compras el tema de mayor prioridad fue legislación municipal, pudiendo reforzar temas de finanzas, comunicación y administración de proyectos con prioridad media.

Tabla X.

Temario 3 de capacitaciones por unidad

Área	Temario	Ranking	Jefe	Colaborador
Unidad de Transporte	Administración	✓	x	x
	Comunicación	✓	x	x
	Logística	✓	✓	x
	Legislación Laboral	✓	x	x
	Liderazgo	✓	✓	x
	Relaciones Humanas	x	✓	x
	Planeación estratégica	✓	x	x
	Administración de proyectos	✓	✓	x
	Servicios Públicos	✓	x	x
	Trabajo en equipo	✓	✓	x

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

La unidad de transporte, requiere capacitación en logística, liderazgo, administración de proyectos y trabajo en equipo, a pesar de que el personal de esta unidad desconoce su necesidad de capacitación es importante reforzar los conocimientos que se tengan sobre estos temas para que puedan aplicarlos.

Tabla XI.*Temario 4 de capacitaciones por unidad*

Área	Temario	Ranking	Jefe	Colaborador
Unidad de Acceso a la Información	Administración	✓	x	x
	Comunicación	✓	✓	x
	Legislación Municipal	✓	✓	x
	Relaciones Humanas	✓	x	x
	Organización Administrativa Municipal	✓	x	x
	Servicio al cliente	✓	✓	x
	Servicios Públicos	✓	x	x
	Trabajo en equipo	✓	✓	x

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

Los colaboradores de la unidad de acceso a la información desconocen su necesidad de capacitación, sin embargo de acuerdo a lo establecido por el ranking municipal y la opinión del jefe de la unidad los temas que se necesitan reforzar fueron: comunicación, legislación municipal, servicio al cliente y trabajo en equipo.

Tabla XII.*Temario 5 de capacitaciones por unidad*

Área	Temario	Ranking	Jefe	Colaborador
Unidad de Comunicación Social	Administración	✓	x	x
	Comunicación	✓	✓	✓
	Legislación Municipal	✓	x	x
	Liderazgo	✓	x	x
	Relaciones Humanas	✓	✓	✓
	Planeación estratégica	✓	x	x
	Servicio al cliente	✓	x	✓
	Trabajo en equipo	✓	x	x

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

En la unidad de comunicación social, los colaboradores demostraron conciencia de sus necesidades de capacitación, por lo que se logró detectar mayor necesidad en los temas de comunicación y relaciones humanas; además, se consideró importante incluir reforzamiento en el tema de servicio al cliente, debido a la interacción que mantienen los colaboradores de dicha área con los vecinos de dicha municipalidad por diferentes medios.

Tabla XIII.*Temario 6 de capacitaciones por unidad*

Área	Temario	Ranking	Jefe	Colaborador
Unidad de Aguas y Drenajes	Administración	✓	✓	x
	Administración de Proyectos	✓	x	x
	Comunicación	✓	x	x
	Finanzas	x	x	✓
	Gestión Ambiental	✓	x	x
	Legislación Municipal	✓	x	x
	Liderazgo	x	x	✓
	Relaciones Humanas	✓	x	x
	Servicio al cliente	✓	x	x
	Servicios Públicos	✓	x	x
	Trabajo en equipo	✓	x	✓

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

En la unidad de aguas y drenajes, los colaboradores tienen interés en ampliar sus conocimientos sobre liderazgo y trabajo en equipo, sin embargo, la capacitación de mayor necesidad se centra en la administración general de la unidad. En la unidad se percibe mayor interés en las capacitaciones por parte de los colaboradores que en el jefe de la unidad.

Tabla XIV.*Temario 7 de capacitaciones por unidad*

Área	Temario	Ranking	Jefe	Colaborador
Unidad de Arbitrio Municipal	Comunicación	✓	x	✓
	Finanzas	✓	x	x
	Legislación Municipal	✓	x	x
	Liderazgo	✓	x	x
	Relaciones Humanas	✓	x	✓
	Organización Administrativa Municipal	✓	x	x
	Planeación estratégica	x	x	✓
	Recaudación de ingresos Municipales	✓	✓	x
	Servicio al cliente	✓	x	✓
	Servicios Públicos	✓	x	✓
	Trabajo en equipo	✓	x	x

Fuente: elaboración propia, con base en la recopilación de datos en encuesta aplicada en Julio 2020.

Para la unidad de arbitrio municipal se consideró importante capacitar sobre los siguientes temas: comunicación, relaciones humanas, recaudación de ingresos municipales, servicio al cliente y servicios públicos.

5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con organizaciones internacionales, como la Organización Internacional de Estandarización, es importante encontrar mecanismos que den a los colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para alcanzar un desarrollo óptimo, por lo que ofrecen como parte de la gestión de calidad, directrices para la formación del personal reconocidas como ISO 10015. Conscientes de que la capacitación es vital para el desarrollo de los colaboradores de la municipalidad, así como de cualquier otro tipo de organización, no solo como crecimiento personal y profesional, sino también para mejorar el desempeño de las actividades dentro de la organización a la que pertenecen, se elaboran programas de capacitación para los colaboradores de la municipalidad.

Los programas de capacitación se diseñan para complementar la formación de los colaboradores aportando información que contribuye a un buen desempeño de sus funciones. Esto implica que se les da a los colaboradores la oportunidad de actualizar sus conocimientos, mejorar su desempeño y aprender cosas nuevas para realizar de forma oportuna su trabajo. Estos programas pueden tomar como base las evaluaciones de desempeño que se realicen dentro de la organización o diagnósticos de necesidades de capacitación, ambos pueden ser elaborados de forma interna o externa. El proceso de elaboración de los programas de capacitación que se presentan, inicia con un análisis de la información con la que se cuenta, la estructura del programa y la presentación de los programas en sí.

5.1. Análisis de la información base

De acuerdo con el DNC presentado en el capítulo anterior, se propone un programa de capacitación para cada una de las áreas de la organización municipal en donde se detectan necesidades de capacitación, de acuerdo al temario propuesto en el punto anterior. En la elaboración del programa, se analizan distintos aspectos, los cuales se enlistan a continuación:

- Temas de capacitación
 - ✓ Selección de temas por área de conocimiento
 - Administración municipal
 - Legislación municipal
 - Administración financiera

 - ✓ Selección de temas por área municipal
 - Específicos del puesto
 - Específicos de la unidad

 - ✓ Escala de prioridad: establece el nivel de prioridad para cada tema propuesto el cual puede ser de necesidad alta, media o baja.

 - ✓ Disponibilidad de los temas requeridos
 - Facilitadores internos
 - Facilitadores externos

 - ✓ Costo
 - Gratuito
 - Pagado

- Metodología: se verifica si los temas propuestos se imparten como curso, seminario, charla, taller o asesoría de parte de los facilitadores consultados; también si los temas se imparten de forma presencial o virtual.

- Presupuesto: tomando en cuenta que en el diagnóstico de necesidades de capacitación se establece que el presupuesto para este fin es limitado, los programas se proponen con facilitadores que imparten los cursos de forma gratuita, incluyendo adicionalmente algunas opciones con costo mínimo.

- Participantes: se realiza una preselección de los participantes por temas, el cual está sujeto a modificaciones por parte de la Dirección Administrativa Municipal de Recursos Humanos.
- Horarios: se toma en cuenta el horario sugerido por las autoridades municipales competentes, así como la disponibilidad de horario de los facilitadores de cada capacitación.

5.2. Objetivos

Como se realiza un programa para aquellas direcciones y unidades municipales en las que se detecta mayor necesidad de capacitación, también se establece un objetivo por programa propuesto, que se incluyen en cada uno de los programas que se presentan más adelante. Adicional a ello se establece el objetivo general de la capacitación y el objetivo de la elaboración de programas, los cuales se presentan a continuación.

5.2.1. *Objetivo general de la capacitación*

Ofrecer a los colaboradores municipales la oportunidad de actualizar sus conocimientos, reforzar su formación, aportar información que contribuya a su buen desempeño y fomentar su crecimiento profesional que facilite una gestión municipal de calidad.

5.2.2. *Objetivo del programa de capacitación*

Aportar a la municipalidad un instrumento que le permita programar las capacitaciones necesarias para el desarrollo de sus colaboradores, con el propósito de brindarles conocimientos, habilidades y destrezas que les permita ser más eficaces en sus actividades laborales y con ello se alcancen los objetivos establecidos por la municipalidad.

5.3. Responsables

La persona que ocupe el puesto de Gerente de Dirección Administrativa Municipal de Recursos Humanos, es la encargada directamente de la implementación de los programas de capacitación. Como responsable debe:

- ✓ Revisar los programas de capacitación propuestos para su aplicación
- ✓ Autorizar los programas de capacitación propuestos para su aplicación
- ✓ Validar la disponibilidad de los temas y horarios con los facilitadores propuestos
- ✓ Solicitar presupuesto para llevar a cabo las capacitaciones
- ✓ Realizar un registro de cada capacitación a la que asistan los colaboradores
- ✓ Gestionar los permisos necesarios para la participación
- ✓ Coordinar las actividades para no afectar las labores en cada área municipal
- ✓ Facilitar el transporte para los participantes de las capacitaciones

De no poder encargarse personalmente de lo anterior, la persona que ocupa la gerencia de dicha dirección debe asignar a una persona que realice las gestiones oportunamente.

5.4. Facilitadores de capacitación

Entre los facilitadores evaluados para ser incluidos en los programas de capacitación propuestos están los siguientes:

- Externos: instituciones que ofrecen capacitaciones generales o con alguna especialidad de acuerdo a sus competencias.
 - ✓ INFOM: el instituto de fomento municipal, se centra en capacitaciones municipales, cubriendo la mayoría de temas que se requieren en cursos, proporcionan asesorías, ofrecen capacitaciones en línea y es de forma gratuita.

- ✓ MARN: en el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales cubren los temas requeridos que se relacionan con el cuidado y gestión del medio ambiente, se seleccionan por ser la entidad experta en materia ambiental y ofrecen capacitaciones en línea de forma gratuita.
- ✓ MINFIN: en el Ministerio de Finanzas Públicas tienen la opción de curso en línea, cubren los temas requeridos que se relacionan con las finanzas sin costo alguno, se selecciona por ser considerada la entidad experta en la materia.
- ✓ MSPAS: el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social cuenta con cursos relacionados a la gestión ambiental y seguridad ocupacional, tales como el tratamiento de aguas residuales, el cual ofrecen de forma gratuita y virtual.
- ✓ MIDES: el Ministerio de Desarrollo Social cubre algunos de los temas específicos seleccionados, las capacitaciones las ofrecen de forma gratuita aunque presencial.
- ✓ INTECAP: en el Instituto Técnico en Capacitación y Productividad, se cubre varios de los temas requeridos, tiene opción de proporcionar capacitación en las instalaciones de la municipalidad o de forma virtual para que no tengan que movilizar a los colaboradores hacia la ciudad para recibir la capacitación.
- ✓ Cáritas Guatemala: es una institución comprometida con el cumplimiento de estándares de gestión, que ofrece un curso específico para la Dirección de Desarrollo Social, que puede ser de utilidad y que vale la pena explorar.
- ✓ ANAM: la Asociación Nacional de Municipalidades ofrece módulos de capacitación aleatorios, cubre varios de los temas requeridos, hay que estar

pendientes de cuando lanzan la convocatoria, pero son cursos gratuitos que se pueden impartir de forma presencial y virtual.

- ✓ INAB: el Instituto Nacional de Bosques, ofrecen cursos gratuitos de forma virtual en relación a la gestión ambiental.
- ✓ UNICEF: el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, también pone a disposición cursos que pueden ser de interés para el área social, los cuales se imparten de forma gratuita aunque presenciales.
- ✓ CGC: la Contraloría General de Cuentas, también ofrece cursos de interés de forma gratuita y virtual, por lo que se incluye dentro de los programas.
- Internos: son asesores con educación superior, expertos en temas específicos, con disposición de impartir capacitaciones y que forman parte de la administración municipal; entre estos se tienen los siguientes:
 - ✓ ALG: asesor en legislación municipal
 - ✓ AGA: asesor en gestión ambiental
 - ✓ RRHH: asesor en recursos humanos

Las abreviaciones con las que se identifica anteriormente a cada facilitador de capacitaciones, son las que se incluyen dentro de los programas propuestos.

Aunque los facilitadores mencionados proporcionan capacitaciones de forma gratuita, tanto el INTECAP como el INAB, ofrecen cursos de interés con un costo accesible que se toman en cuenta para capacitaciones adicionales. La Dirección Administrativa Municipal de Recursos Humanos, debe verificar la disponibilidad de los facilitadores de capacitación propuestos y queda a su discreción la exploración de facilitadores alternos. Tomando en cuenta el presupuesto, puede optar por pagar capacitación para los jefes

de las unidades con el objetivo de que estos transmitan la capacitación a sus subalternos.

5.5. Programa de capacitación

Aunque se detectan necesidades de capacitación similares entre las distintas Direcciones y unidades, se considera apropiado realizar un programa para cada una de ellas. Cada programa incluye:

- Cajetín informativo: en este cajetín se incluye el nombre de la dirección o unidad a quien se dirige el programa, el objetivo de cada capacitación propuesta y el horario que se considera conveniente de acuerdo a las actividades de los participantes.
- Tabla de capacitación: contiene toda la información de las capacitaciones propuestas para cada área municipal en donde se han detectado necesidades de capacitación, tomando en cuenta los temarios del capítulo anterior. Dicha tabla es distribuida en diferentes columnas, las cuales son descritas brevemente a continuación:
 - ✓ Columna 1: número de temas de capacitación.
 - ✓ Columna 2: nombre de las áreas de conocimiento que se abarcan con los temas de capacitación propuestos.
 - ✓ Columna 3: temas de capacitación propuestos para cada área
 - ✓ Columna 4: puestos a los que se dirige la capacitación
 - ✓ Columna 5: tipo de facilitador interno propuesto
 - ✓ Columna 6: tipo de facilitador externo propuesto
 - ✓ Columna 7: prioridad del tema de capacitación identificada por color
 - ✓ Columna 8: modalidad en que se imparte la capacitación; presencial o virtual
 - ✓ Columna 9: metodología en que se imparte la capacitación

- Tabla de escala de prioridad: es donde se indica el tipo de necesidad de cada capacitación según el color asignado para cada una de ellas en la columna 7 llamada prioridad.
 - Color verde: si a un tema se le asigna color verde quiere decir que la prioridad de que la capacitación se imparta es de necesidad baja.
 - Color amarillo: si a un tema se le asigna color amarillo quiere decir que la prioridad de que la capacitación se imparta es de necesidad media.
 - Color rojo: si a un tema se le asigna color rojo quiere decir que la prioridad de que la capacitación se imparta es de necesidad alta.

- Tabla de nivel jerárquico: indican el nivel de las personas que han de participar en la capacitación, según los puestos se establece que en la municipalidad se encuentra los siguientes niveles:
 - Nivel gerencial: en ella se sitúan los directores de las distintas direcciones de la municipalidad.
 - Nivel administrativo: en él se incluyen los jefes, encargados de áreas y personal de oficina.
 - Nivel operativo: en él se incluyen a los subalternos que realizan tareas operativas como los encargados de limpieza, de transporte y de obras civiles.

5.5.1. Estructuración de los programas

Aunque se detectan necesidades de capacitación similares entre las distintas Direcciones y unidades, se considera apropiado realizar un programa para cada una de ellas; en la siguiente figura se muestra la estructuración de los programas.

Figura 8.
Estructuración de los programas de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN							Horario Matutino o vespertino
Nombre e la dirección o unidad municipal							
Objetivo del programa:							Cajetín informativo ← Tabla de capacitación ←
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	
1	Administración Municipal					Alta	
2						Media	
3	Administración Financiera					Media	
4						Baja	
5	Administración ambiental					Alta	
6						Baja	
7	Legislación Municipal					Alta	
8						Baja	
9	Específico del puesto					Media	
10						Media	

Nivel	Esca
Gerencial, administrativo, operativo	Necesidad alta
	Necesidad media
	Necesidad baja

Tabla de nivel jerárquico

Tabla escala de prioridad

Fuente: elaboración propia, con base en el diagnóstico de capacitaciones realizado en Julio 2020.

5.5.2. *Programas de capacitación por área municipal*

Las capacitaciones están sujetas a cambios según el criterio de la Gerente de Dirección Administrativa Municipal de Recursos Humanos. La dirección debe aprobar los programas de capacitación, pudiendo agregar o quitar a los participantes y facilitadores propuestos, buscando siempre que el proceso de capacitación no interrumpen las actividades laborales dentro de la municipalidad.

Tabla XV.
Programa de capacitación 1

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Dirección Municipal de Planificación								Horario: Matutino
Objetivo: Que el personal adquiera los conocimientos y habilidades necesarios para proporcionar información de manera precisa y congruente que permita coordinar, consolidar diagnósticos, planes, programas y proyectos para el desarrollo del Municipio.								
No.	ÁREA	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Administración Municipal	Toma de decisiones	Director		INFOM		Virtual	Curso
2		Trabajo en equipo	Asesor y Director		INTECAP		Presencial	Curso
3		Comunicación	Asesor, Director, Jefe y secretaria		INFOM		Presencial	Curso
4		Organización administrativa Municipal	Director y Jefe		INFOM		Virtual	Curso
5		Administración de proyectos	Asesor y Jefe		INFOM		Virtual	Curso
6		Servicios Municipales	Jefe, Director y Secretaria		INFOM		Presencial	Asesoría
7		Gestión ambiental	Director y Jefe	AGA	MARN		Presencial	Asesoría
8		Inversión Municipal	Director y Jefe		ANAM		Presencial	Curso
9		Importancia de la Dirección Municipal de Planificación	Director		INFOM		Virtual	Curso
10		Relaciones Humanas	Director, jefe y Secretaria		INFOM		Virtual	Curso
11	Legislación Municipal	Eficiencia en la Gestión de los servicios Públicos	Director y Jefe		INFOM		Virtual	Curso
12		Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	Director y Jefe		INFOM		Virtual	Curso
13		Ley contra la corrupción	Jefe y secretarías		INFOM		Virtual	Curso
14	Específico del puesto	Negociación	Director y Jefe		INTECAP		Virtual	Curso
15		Uso adecuado de los suelos	Director y Colaborador		INAB		Virtual	Curso

Nivel
Gerencial y administrativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XVI.
Programa de capacitación 2

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Dirección de Desarrollo Social								Horario: Vespertino
Objetivo: que la dirección adquiriera nuevos conocimientos para coordinar e impulsar proyectos y actividades para el desarrollo del municipio.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Administración Municipal	Servicio al cliente	Director y secretaria		INFOM		Virtual	Curso
2		Trabajo en equipo	Director, Jefe, Secretaria, Farmacia		INTECAP		Presencial	Curso
3		Liderazgo	Dirección		INFOM		Virtual	Curso
4		Administración de proyectos	Director y subalternos		INFOM		Virtual	Curso
5		Comunicación	Director y subalternos		ANAM		Virtual	Curso
6		Planeación estratégica	Director		MARN		Virtual	Asesoría
7		Relaciones Humanas	Director y subalternos		ANAM		Virtual	Curso
8	Administración Financiera	Presupuestos	Director		ANAM		Virtual	Curso
9	Administración Ambiental	Gestión ambiental	Director		ANAM		Virtual	Curso
10	Legislación Municipal	Código Municipal	Director	RRHH			Presencial	Asesoría
11		Eficiencia en la gestión de los servicios públicos	Director y subalternos		ANAM		Virtual	Curso
12	Específico del puesto	Desnutrición Nacional	Director		UNICEF		Presencial	Curso
13		Educación Nutricional	Director		Cáritas de Guatemala		Presencial	Asesoría
14		Programas sociales	Director		MIDES		Presencial	Asesoría

Nivel
Gerencial y administrativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XVII.
Programa de capacitación 3

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Dirección Municipal de Recursos Humanos								Horario: Matutina
Objetivo: complementar los conocimientos de la gestión del talento humano municipal, para crear un ambiente laboral favorable, fomentar valores, habilidades y actitudes para el buen desempeño, así como atraer al mejor talento a la Municipalidad.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Legislación Laboral	Asistente y secretaria	ALG	INFOM		Presencial	Curso
2		Reglamento de capacitación Municipal	Asistente	ALG			Presencial	Curso
3	Administración Municipal	Comunicación	Director, asistente		INTECAP		Virtual	Curso
4		Liderazgo	Director		INFOM		Virtual	Curso
5		Planeación estratégica	Director		INTECAP		Virtual	Curso
6		Administración de proyectos	Director		ANAM		Virtual	Curso
7		Relaciones Humanas	Asistente y secretaria		ANAM		Virtual	Curso
8		Trabajo en equipo	Director, asistente y secretaria		INTECAP		Presencial	Curso
9		Diagnóstico situacional Municipal	Director		INFOM		Virtual	Curso
10	Administración Ambiental	Reciclaje	Director, asistente y secretaria	AGA			Presencial	Asesoría
11	Administración Financiera	Nóminas y planillas	Asistente y secretaria		MINFIN		Virtual	Curso
12	Específico del puesto	Proceso de reclutamiento, selección e inducción	Director, asistente		INTECAP		Virtual	Curso
13		Clima organizacional	Director, asistente y secretaria		INTECAP		Virtual	Curso
14		Elaboración del plan de formación, capacitación y asistencia técnica	Director, asistente		INFOM		Virtual	Curso
15		Manejo de conflictos laborales	Jefe		INFOM		Presencial	Asesoría
16		Administración de Recursos Humanos y su impacto en la Gestión Municipal	Director y asistente		INFOM		Virtual	Curso

Nivel
Gerencial y administrativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XVIII.
Programa de capacitación 4

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Unidad de presupuesto								Horario: Vespertino
Objetivo: adquirir nuevas habilidades para controlar los resultados cuantitativos y cualitativos de la municipalidad y de esa forma llegar al cumplimiento de las metas planteadas.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Código Municipal	Jefe y colaboradores	RRHH	INFOM		Presencial	Curso
2		Ley contra la corrupción	Colaboradores		INFOM		Virtual	Curso
3	Administración Municipal	Trabajo en equipo	Jefe y colaboradores		INTECAP		Presencial	Curso
4		Administración de proyectos	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
5		Liderazgo	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
6		Organización Administrativa Municipal	Jefe y colaboradores		INFOM		Virtual	Curso
7		Negociación	Jefe y colaboradores		INTECAP		Virtual	Curso
8		Planeación estratégica	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
9	Administración Financiera	Proyectos de inversión	Jefe y colaboradores		MINFIN		Virtual	Curso
10	Específico de la unidad	Gasto Público	Jefe		CGC		Virtual	Curso
11		Situación financiera municipal	Jefe		MINFIN		Virtual	Asesoría
12		Presupuesto de ingresos	Colaboradores		MINFIN		Virtual	Curso
13		Presupuesto de egresos	Colaboradores		MINFIN		Virtual	Curso

Nivel
Gerencial y administrativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XIX.

Programa de capacitación 5

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Unidad de Compras								Horario: Matutina
Objetivo: incrementar la capacidad de la unidad para proporcionar los servicios e insumos que sean necesarios para el funcionamiento de la municipalidad, cumpliendo en tiempo y calidad.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Código Municipal	Jefe y colaboradores	RRHH	INFOM		Presencial	Curso
2		Ley contra la corrupción	Jefe y colaboradores	RRHH	INFOM		Virtual	Curso
3		Ley General de descentralización	Coordinadores		INFOM		Virtual	Curso
4	Administración Municipal	Liderazgo	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
5		Administración de proyectos	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
6		Negociación	Jefe y colaboradores		INFOM		Virtual	Curso
7	Específico de la unidad	Guatecompras	Jefe y colaboradores		INFOM		Virtual	Curso

Nivel
Gerencial y administrativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XX.
Programa de capacitación 6

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Unidad de transporte								Horario: Vespertina
Objetivo: que el personal de transporte adquiera nuevos conocimientos de lo que implica su trabajo, así como fomentar la responsabilidad laboral.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Código Municipal	Jefe y colaboradores	RRHH	INFOM		Presencial	Asesoría
2	Administración Municipal	Trabajo en equipo	Jefe y colaboradores		INTECAP		Presencial	Curso
		Comunicación	Jefe y colaboradores		INFOM		Virtual	Curso
3		Liderazgo	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
4		Inteligencia emocional	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
5		Administración de proyectos	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
6		Manejo de conflictos laborales	Jefe		INFOM		Presencial	Asesoría
7		Planeación estratégica	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
8	Administración Financiera	Inventarios	Jefe		INFOM		Virtual	Curso

Nivel
Administrativo y operativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XXI.
Programa de capacitación 7

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Unidad de acceso a la información								Horario: Vespertina
Objetivo: que el personal adquiera conocimientos legales y procedimentales para responder al vecino de manera clara y precisa.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Ley de acceso a la información Pública	Jefe y colaboradores		INFOM		Virtual	Curso
2	Administración Municipal	Administración de tiempo	Colaboradores		INTECAP		Virtual	Curso
3		Servicio al cliente	Colaboradores UAI		INFOM		Virtual	Curso
4		Servicios públicos	Colaboradores UAI		INFOM		Virtual	Curso
5		Trabajo en equipo	Jefe y colaboradores UAI		INFOM		Presencial	Curso
6		Comunicación	Colaboradores UAI		INFOM		Virtual	Curso
7		Organización administrativa Municipal	Colaboradores UAI		INFOM		Virtual	Curso
8		Relaciones Humanas	Colaboradores UAI		INFOM		Virtual	Curso

Nivel
Administrativo y operativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XXII.

Programa de capacitación 8

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Unidad de Comunicación Social								Horario: Matutina
Objetivo: Que el colaborador adquiera las habilidades para informar al vecino de manera clara y oportunamente.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Ley de acceso a la información Pública	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
2		Código Municipal	Jefe y colaboradores	RRHH			Presencial	Curso
3	Administración Municipal	Trabajo en equipo	Jefe y colaboradores		INTECAP		Presencial	Curso
4		Comunicación asertiva	Jefe y colaboradores		INFOM		Virtual	Curso
5		Planeación estratégica	Jefe		INFOM		Presencial	Asesoría
6		Relaciones Humanas	Colaboradores UCS		INFOM		Virtual	Curso
7	Específico de puesto	Redacción y ortografía	Colaboradores UCS		INTECAP		Virtual	Curso
8		Herramientas informáticas	Colaboradores UCS		INTECAP		Virtual	Curso
9		Fotografía digital	Colaboradores UCS		INTECAP		Virtual	Curso
10		Edición de fotografía	Colaboradores UCS		INTECAP		Virtual	Curso

Nivel
Administrativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XXIII.

Programa de capacitación 9

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN								Horario: Matutino
Unidad de aguas y drenajes								
Objetivo: que el colaborador adquiera nuevos conocimientos sobre el cuidado del liquido vital y drenajes para ofrecerle a los vecinos un mejor servicio.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Eficiencia en la Gestión de los servicios Públicos	Colaboradores UAD		INFOM		Virtual	Curso
2	Administración Municipal	Trabajo en equipo	Colaboradores UAD		INTECAP		Presencial	Curso
3		Administración de proyectos	Jefe y colaboradores		INFOM		Virtual	Curso
4		Liderazgo	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
5		Relaciones Humanas	Colaboradores UAD		INFOM		Virtual	Curso
6		Comunicación	Colaboradores UAD		INFOM		Virtual	Curso
7	Administración Ambiental	Cuanta agua tenemos disponible	Colaboradores UAD		INFOM		Virtual	Curso
8		Disposición adecuada de la basura	Colaboradores UAD		INFOM		Virtual	Curso
9		Los contaminantes del agua	Jefe y Colaboradores UAD		INFOM		Virtual	Curso
10		Pago oportuno de la tarifa del agua	Colaboradores UAD		INFOM		Virtual	Curso
11	Administración Financiera	Técnicas de cobranza	Jefe		INTECAP		Virtual	Curso
12	Específica de la unidad	Purificación del agua	Jefe y colaboradores		MSPAS		Virtual	Curso
13		Fuentes Hídricas	Jefe y colaboradores		INAB		Virtual	Curso
14		Tratamiento de aguas residuales	Jefe y colaboradores		MSPAS		Virtual	Curso
15		Proceso de pre-tratamiento de aguas	Jefe y colaboradores		MARN		Virtual	Curso
16		Cobertura de alcantarillado	Jefe y colaboradores		MARN		Virtual	Curso

Nivel
Administrativo y operativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Tabla XXIV.
Programa de capacitación 10

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN								Horario:
Unidad de arbitrio Municipal								Vespertina
Objetivo: adquirir nuevas técnicas de recaudación y las leyes que las conforman.								
No.	Área	Tema	Participantes	Interno	Externo	Prioridad	Modalidad	Metodología
1	Legislación Municipal	Eficiencia en la Gestión de los servicios Públicos	Jefe y Colaboradores UAM		INFOM		Virtual	Curso
2		Código Municipal	Jefe y Colaboradores UAM	RRHH			Presencial	Asesoría
3	Administración Municipal	Relaciones Humanas	Jefe y Colaboradores UAM		INFOM		Virtual	Curso
4		Comunicación	Jefe y Colaboradores UAM		INFOM		Virtual	Curso
5		Administración de proyectos	Jefe		INFOM		Virtual	Curso
7		Pago oportuno de la tarifa del agua	Jefe y Colaboradores UAM		INFOM		Virtual	Curso
8	Administración Financiera	Presupuesto de ingresos	Jefe y Colaboradores UAM		MINFIN		Virtual	Curso
9		Presupuesto de egresos	Jefe y Colaboradores UAM		MINFIN		Virtual	Curso
10		Proyectos de inversión	Jefe		MINFIN		Virtual	Curso

Nivel
Administrativo y operativo

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia, con base en el DNC presentado anteriormente.

Es común que se perciban las necesidades de capacitación como un indicador de que algo está mal, sin embargo, un colaborador puede tener un excelente desempeño y necesitar una capacitación para conocer nuevas herramientas, métodos o procesos que le permitan ampliar su conocimiento, mantener la mejora continua en su área, agilizar la toma de decisiones y facilitar su trabajo entre otras cosas. Es por esta razón que, tomando en cuenta la opinión de colaboradores, las exigencias del ranking municipal y el conocimiento de las funciones de algunos puestos de trabajo, se proponen algunos temas de capacitación enfocadas en el área de administración municipal.

Tabla XXV.

Propuesta de temas para capacitación complementaria

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GENERAL PARA COLABORADORES DE UNA MUNICIPALIDAD									
No.	Área	Tema	Participantes	Facilitador gratuito	Facilitador costo mínimo	Costo por persona	Duración	Modalidad	Metodología
1	Administración Municipal	Administración de proyectos	Personas con subalternos	ANAM	INTECAP	Q100.00	8 horas	Virtual	Curso
2		Administración del tiempo	GENERAL	INTECAP	INTECAP	Q100.00	4 horas	Virtual	Curso
3		Comunicación	GENERAL	INTECAP	INTECAP	Q50.00	4 horas	Virtual	Curso
4		Inteligencia emocional	GENERAL	Asesor	INTECAP	Q100.00	4 horas	Virtual	Curso
5		Liderazgo	GENERAL	INFOM	INTECAP	Q100.00	8 horas	Virtual	Curso
6		Manejo de conflictos laborales	Personas con subalternos	INFOM	INTECAP	Q100.00	4 horas	Presencial	Asesoría
7		Negociación	DIRECTORES	INTECAP	INTECAP	Q100.00	12 horas	Virtual	Curso
8		Planeación estratégica	DIRECTORES	INTECAP	INTECAP	Q100.00	8 horas	Virtual	Curso
9		Relaciones Humanas	GENERAL	ANAM	INTECAP	Q50.00	4 horas	Virtual	Curso
10		Servicio al cliente	GENERAL	INFOM	INTECAP	Q100.00	8 horas	Virtual	Curso
11		Toma de decisiones	DIRECTORES	INFOM	INTECAP	Q100.00	8 horas	Virtual	Curso
12		Trabajo en equipo	GENERAL	INTECAP	INTECAP	Q50.00	4 horas	Presencial	Curso

Fuente: elaboración propia.

Complementariamente se realizan programas de capacitación general por nivel jerárquico de acuerdo a la propuesta de temas que se presenta en la tabla anterior, dichos programas se presentan en las tablas siguientes.

Tabla XXVI.

Programa de capacitación 11

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Nivel jerárquico: Gerencial						Horario Vespertina
Objetivo: fortalecer la capacidad de los directores para que, al mejorar el desempeño en sus respectivas áreas, se logre alcanzar una gestión municipal competitiva a nivel nacional						
No.	Tema	Facilitador Gratuito	Interno	Externo	Prioridad	Metodología
1	Negociación	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
2	Planeación estratégica	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
3	Toma de decisiones	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
4	Administración de proyectos	ANAM		INTECAP		Curso virtual
5	Manejo de conflictos laborales	INFOM		INTECAP		Asesoría presencial
6	Comunicación	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
7	Inteligencia emocional	ASESOR		INTECAP		Curso virtual

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII.

Programa de capacitación 12

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Nivel jerárquico: Administrativo						Horario Vespertina
Objetivo: complementar los conocimientos administrativos de los jefes y encargados de las distintas áreas que favorezcan la gestión municipal						
No.	Tema	Facilitador Gratuito	Interno	Externo	Prioridad	Metodología
1	Administración de proyectos	ANAM		INTECAP		Curso virtual
2	Manejo de conflictos laborales	INFOM		INTECAP		Asesoría presencial
3	Comunicación	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
4	Inteligencia emocional	ASESOR		INTECAP		Curso virtual
5	Administración del tiempo	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
6	Liderazgo	INFOM		INTECAP		Curso virtual
7	Servicio al cliente	INFOM		INTECAP		Curso virtual
8	Trabajo en equipo	INTECAP		INTECAP		Curso presencial

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII.

Programa de capacitación 13

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Nivel jerárquico: Operativo						Horario Matutino
Objetivo: fomentar la responsabilidad y compromiso en el desempeño de los colaboradores para crear un ambiente laboral propicio en la municipalidad						
No.	Tema	Facilitador Gratuito	Interno	Externo	Prioridad	Metodología
1	Administración del tiempo	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
2	Comunicación	INTECAP		INTECAP		Curso virtual
3	Inteligencia emocional	ASESOR		INTECAP		Curso virtual
4	Liderazgo	INFOM		INTECAP		Curso virtual
5	Relaciones humanas	ANAM		INTECAP		Curso virtual
6	Servicio al cliente	INFOM		INTECAP		Curso virtual
7	Trabajo en equipo	INTECAP		INTECAP		Curso virtual

Escala		
Necesidad alta	Necesidad media	Necesidad baja

Fuente: elaboración propia.

5.6. Herramientas complementarias

También se diseñaron algunos formatos complementarios que pueden ser de utilidad para el registro de capacitaciones y que además contribuye a la elaboración de nuevos programas de capacitación.

Figura 10.*Ficha de evaluación de facilitador*

Logo	Nombre de la Municipalidad EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	Fecha
-------------	---	--------------

INFORMACIÓN GENERAL
Tema impartido:
Lugar de capacitación:
Empresa capacitadora:
Nombre del capacitador:

INSTRUCCIONES
A continuación se presenta una serie de preguntas, que tienen como objetivo evidenciar el desempeño de quien imparte la capacitación. Califica con una "X" la escala que más se adecúe.

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Excelente

No.	Aspectos a calificar	1	2	3	4
1	Puntualidad para iniciar la capacitación				
2	Conocimiento del tema que se imparte				
3	Resolución de dudas durante la capacitación				
4	Orden al impartir los temas				
5	Interacción con los participantes				
6	Preparación en el tema				
7	Respeto hacia los participantes				
8	Ambiente de capacitación				
9	Presentación personal del capacitador				
10	Puntualidad para finalizar la capacitación				

Observaciones: _____

Fuente: elaboración propia, con Microsoft Excel.

A continuación, también se incluye un formato para que los colaboradores puedan realizar una solicitud de capacitación. Al llenar la solicitud, es conveniente que se adjunte el afiche o un pantallazo o fotografía de donde se obtiene la información de la capacitación.

Figura 11.
Formato para solicitud de capacitaciones

Logo	Nombre de la Municipalidad SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	Fecha
INFORMACIÓN GENERAL		
Nombre del solicitante:		
Área Municipal a la que pertenece:		
INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
Tema:		
Lugar:		
Fecha:		
Costo:		
Cantidad de participantes:		
OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN		
Observaciones: _____		

FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DEL RECEPTOR	FIRMA DE AUTORIZACIÓN

NOTA: Adjuntar documento con información de la capacitación a recursos humanos

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. La Municipalidad cuenta con 285 empleados públicos, de los cuales el 9% está conformado por gerentes, jefes o encargados de las 7 direcciones y 23 unidades municipales; el 18% aproximadamente son colaboradores administrativos y el 73% colaboradores operativos.
2. Entre las técnicas utilizadas para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación, están: Entrevistas con preguntas abiertas para profundizar en el tema; Encuesta con preguntas cerradas para obtener información más concreta, enfocando al encuestado en el tema de interés; y análisis comparativo.
3. La dirección municipal de planificación, dirección de desarrollo social, así como la dirección administrativa municipal y recursos humanos, son las direcciones con mayor necesidad de capacitación y representan el 30% del total de direcciones que integran la municipalidad. Mientras que la unidad de presupuesto, unidad de compras, unidad de transporte, unidad de acceso a la información, unidad de comunicación social, unidad de aguas y drenajes, con la unidad de arbitrio municipal, son las unidades con mayor necesidad de capacitación y representan el 43% del total de unidades que forman parte de la municipalidad.
4. Para cubrir las necesidades encontradas, los temas de mayor prioridad de capacitación giran en torno a la administración, legislación municipal y comunicación interna y externa, dichos temas se incluyen en el programa de capacitación propuesto.
5. La elaboración del programa de capacitación, se realiza con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades, del ranking de municipalidades y disponibilidad de capacitaciones para colaboradores municipales de acuerdo a las posibilidades de la municipalidad.

6. Como experto en la materia de investigación, se consulta con un Psicólogo Industrial, que ha laborado en grandes empresas a nivel nacional e internacional en el ámbito de Recursos Humanos, especializado en DNC, elaboración de programas y planes de capacitación. Para validar el programa de capacitación propuesto, el experto ha dado seguimiento a la investigación desde la elaboración de instrumentos, revisando el análisis de resultados e instruyendo en la presentación del programa como tal.

RECOMENDACIONES

1. Para recopilar información en una investigación, es necesario establecer primero el tipo de información que se requiere, la fuente, el acceso y las limitantes, de esta forma se alcanza una mayor eficiencia en cuanto a los recursos invertidos en este proceso y también se obtiene información precisa.
2. En la actualidad, la tecnología es una herramienta que facilita la aplicación de diversas técnicas utilizadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo consiguiente, es importante mantenerse en constante actualización de los equipos, programas y aplicaciones disponibles para tal fin.
3. Al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, también es importante validar la veracidad de la información obtenida a través de los instrumentos de medición y respaldarla con historiales, observación directa u otro medio disponible. Haciéndose necesario verificar el origen de las necesidades de capacitación, ya que algunas surgen por la falta de inducción o la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional. El primer caso limita al empleado sobre el cómo realiza las cosas y el segundo caso en cuanto al querer hacer las cosas.
4. La elaboración del programa de capacitación, no solo debe incluir los temas de capacitación, la prioridad, el objetivo de capacitar al personal sobre dicho tema, el tiempo que ha de durar, el costo de la capacitación y el proveedor, sino que también la modalidad y forma ideal para recibir la capacitación, evaluando si es posible realizar la capacitación virtual o presencialmente o si debe recibirse como curso, seminario, taller o asesoría. Complementariamente es necesario llevar un registro de las actividades de capacitación en donde se incluya el tema de capacitación, la fecha, el nombre del facilitador, el nombre de los participantes y la unidad o dirección a la que pertenecen los participantes. Este registro debe guardarse tanto física como digitalmente, por lo que deben escanearse las hojas

de registro que se imprimen en cada capacitación y armar una carpeta debidamente identificada.

5. Aunque se conozca muy bien la teoría sobre un tema, a la hora de aplicarlo es útil consultar a algún experto en la materia que asesore el desarrollo de la investigación. Se considera importante también verificar si las capacitaciones propuestas pueden recibirse de forma virtual y habilitar dentro de la municipalidad un área de capacitación virtual. El área debe contar con mobiliario y equipo adecuado, tales como escritorios, sillas cómodas, computadoras con cámara, audífonos e internet.
6. Adicional a las recomendaciones relacionadas a los objetivos planteados y las conclusiones de la investigación, se considera importante agregar entre estas recomendaciones lo siguiente: tomar en cuenta que el personal que gestiona las capacitaciones debe estar pendiente de las publicaciones de los proveedores, debido a que muchas de las capacitaciones tiene cupo limitado. También puede evaluar si dentro de los colaboradores cuenta con expertos en los temas sugeridos, para promover las capacitaciones internas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anzueto, Vivian. (2005). *Aplicación de la detección de necesidades de capacitación en el departamento de mantenimiento eléctrico del área de generación para un ingenio azucarero*. Universidad de San Carlos de Guatemala, tesis de Ingeniería Industrial. Guatemala.
2. Álvarez, S.; Cañas, V. & Solórzano, R. (2007). *Diseño de un programa de capacitación para el personal operativo de la mediana empresa del sector financiero no bancario, dedicada a la concesión de créditos a micro empresarios en el municipio de Santa Tecla, del Departamento de la Libertad*. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. El Salvador.
3. Ávila, J. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa "importadora Tomebamba S.A." en el período 2015-2016*. Universidad Politécnica Salesiana. Trabajo de titulación en psicología del trabajo. Cuenca.
4. Bernardo, M.D. (2018) *Plan de Capacitación*. México
5. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª Ed. México: McGraw-Hill.
6. CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. (1985). Asamblea Nacional Contribuyente.
7. Carrion H. (2005) *Detección de las Necesidades de capacitación aplicada a las TIC*. México.
8. Hidalgo, L. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones: conceptos básicos*. Perú.

9. Idalberto, C. (2012). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
10. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. (2003) *Gestión por competencia Laboral*. Guatemala: División Técnica .
11. Kirkpatrick, D. (2004). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.
12. López Correa, M. (2018). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación*. México: Universidad Veracruzana.
13. Martínez Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. En V. L. Martínez Godínez, *Manual multimedia para el desarrollo de investigación* (pág. 13).
14. Mendoza Nuñez, A. (2004). *El proceso de detección de las necesidades de capacitación en el sistema nacional para el desarrollo integral de la familia DIF*. México.
15. Michel, A. (1993). *Detección de las necesidades de capacitación*. Inglaterra: Legis.
16. Moreira, R. (2013). *Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana, extensión Guayaquil, para mejorar la calidad de servicio, propuesta de un módulo práctico*. Tesis de grado magister en docencia y gerencia en educación superior. Guayaquil.
17. MUNICIPALIDAD DE PUCÓN. (2018). *Política y plan de capacitación*. Perú.
18. Pinto, R. (2000) *Planificación estratégica de capacitación: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana

19. Pinula. (1987). *Reglamento Interno del trabajo*. Guatemala.
20. Reyes R. (2005). *Capacitación de mandos medios en el área de Recursos Humanos, para mejorar el trabajo en equipo y eficiencia técnica de SIME, S.A.* Universidad de San Carlos de Guatemala, Maestría en Administración de Recursos Humanos.
21. Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.
22. Rodríguez Arellanos. (2013) *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la Municipalidad de Chiquimula*, Guatemala.
23. Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa, S.A.
24. Valenzuela Salazar, N. L., Buentello Martínez, C. P., & Alanís Gomez, L. (2017). *Elaboración de un programa de Capacitación basado en una detección de las necesidades*. México: Universidad Autónoma de Coahuila.
25. Villatoro Pineda, N. R. (2014). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación en la municipalidad de la democracia Huehuetenango*. Guatemala.
26. Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

EGRAFÍA

1. Asociación de Buenos Empleadores. (s.f.). *Programa de capacitación y desarrollo*. Recuperado el 10 de 06 de 2020. http://www.amcham.org.pe/old/abe/descargas/GUIA_ABE_CAPACITACION_Y_DESARROLLO.pdf
2. Código Municipal. (s.f.). Recuperado el 10 de 06 de 2020, de Código Municipal: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6698.pdf>
3. Perdomo, M. (2014) *Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC- para el personal del centro médico, Zacapa*. Recuperado el 8 de 04 de 2020 <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Perdomo-Mabelyn.pdf>
4. Ruty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos Universidad de buenos aires*. Consultado el día 17 de junio de 2019. http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/ruty.pdf.
5. SEGEPLAN. *Ranking municipal* (2018) <https://www.gt.undp.org/content/guatemala/es/home/presscenter/articles/2017/12/01/lanzan-ranking-de-la-gesti-n-municipal-2016.html>
6. Renda, F. (2012) https://issuu.com/shikomaru/docs/1-escala_likert
7. https://www.google.com/search?rlz=1C1HLDY_esGT813GT813&sxsrf=ACYBGNQfJgo_8mbEXZMYBPsXUOeewY2uag%3A1573019924795&ei=FGHCXdWJMMLR5gKFpLol&q=que+son+los+

8. Ramírez, R. E. (2008). Recuperado el 4 de Junio de 2020, de <http://biblioteca.oj.gob.gt/digitales/31321.pdf>

9. MINSA. (1998). *Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud*. Recuperado el 4 de Junio de 2020, de <http://www.minsa.gob.pe>

ANEXOS

A continuación se presentan algunos elementos que complementan la información sobre el tema tratado en el informe. La encuesta virtual se hizo una sección de información común y se utiliza la última pregunta de la sección para que de acuerdo a la respuesta se vincule a las preguntas de jefe o de colaborador.

Figura 12. Encuesta virtual, sección común

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Este cuestionario servirá exclusivamente para fines de investigación, tiene como objetivo conocer su opinión sobre las necesidades de capacitación de los colaboradores Municipales, se solicita no dejar preguntas en blanco.

*Obligatorio

Nombre (opcional)

Tu respuesta _____

Edad *

17 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 60

61 en adelante

Genero *

Masculino

Femenino

Puesto *

Tu respuesta _____

Dirección/ Unidad *

Tu respuesta _____

Tiempo de laborar en este puesto *

1 a 3 años

4 a 7 años

8 años en adelante

Nivel académico *

Primaria Completa

Secundaria completa

Diversificado Completo

Estudios universitarios

Licenciatura

Maestría

Doctorado

Otro: _____

¿Tiene personal a su cargo? *

Sí

No

[Siguiente](#)

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Encuesta virtual, sección jefes

Jefes

Es necesario llenar todas las preguntas para conocer con veracidad las necesidades de capacitación de los colaboradores

Cantidad de personas a su cargo

1-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26 en adelante

1. ¿Cree que las capacitaciones son importantes? *

Sí

No

2. ¿Considera que su personal necesita capacitación? *

Sí

No

3. ¿Sabe a quién solicitar capacitaciones para su personal? *

Sí

No

4. ¿Sabe cómo solicitar una capacitación para su personal? *

Sí

No

5. ¿Se le entregó al personal por escrito las funciones de su puesto? *

Sí

No

6. De los años indicados, seleccione aquellos en los que el personal que tiene a cargo haya recibido capacitación que le ayude en el desempeño de sus funciones *

2017

2018

2019

2020

7. El último año que su personal recibió capacitación, ¿Cómo la calificaría? *

Mala

Regular

Buena

Excelente

8. ¿Quién le gustaría que impartiera las capacitaciones? *

Recursos Humanos

Facilitador externo

9. Para mejorar el desempeño de su equipo, ¿En cuál de las siguientes áreas necesitarían capacitación? *

Administración

Financiera/ contable

Servicio al cliente

Gestión ambiental

Comunicación

Servicios públicos

Legislación

Informática

Relaciones interpersonales

Otro: _____

10. Especifique qué aspectos de los temas seleccionados considera necesario abordar: *

Tu respuesta _____

11. ¿Cuáles son los principales procesos de su unidad/dirección? *

Tu respuesta _____

12. ¿Los integrantes del equipo presentan dificultades para llevar adelante los procesos? ¿ Podría indicar en qué procesos y calificarlo según el grado de dificultad? (Alto, medio y bajo) *

Tu respuesta _____

Atrás
Enviar

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Encuesta virtual, sección colaboradores

Personal

Es indispensable llenar todas las preguntas para conocer las necesidades de capacitación

1. ¿Cree que las capacitaciones son importantes? *

Sí
 No

2. ¿En el tiempo que lleva de trabajar en la Municipalidad ha recibido capacitación? *

Sí
 No

[Atrás](#) [Siguiente](#)

5. ¿Dónde prefiere recibir capacitaciones? *

En la Municipalidad
 Fuera de la Municipalidad

6. ¿Señale qué temas o contenidos de capacitación le interesa desarrollar para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño eficiente de su puesto? *

Legislación municipal
 Relaciones humanas
 Liderazgo
 Trabajo en equipo
 Comunicación
 Servicios públicos
 Organización administrativa municipal
 Recursos Humanos
 Servicio al cliente
 Recaudación de ingresos municipales
 Gestión ambiental

7. ¿Qué tipo de capacitación le interesa? *

Taller (Actividades de aprendizaje que son revisadas en el momento de la capacitación)
 Curso (Adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes)
 Seminario (Conocimientos prácticos)
 Asesoría (Orientación de otra persona)

8. ¿Cree que es importante ampliar los conocimientos para mejorar el trabajo que realiza? *

Sí
 No
 Otro: _____

9. ¿Qué tipos de conocimiento cree usted que necesita para mejorar el rendimiento en su puesto de trabajo? *

Administración
 Relaciones interpersonales
 Informática
 Comunicación
 Servicio al cliente
 Legislación
 Financiera/contable
 Gestión ambiental
 Servicios públicos
 Otro: _____

10. ¿Con qué frecuencia considera necesario recibir capacitación en cuanto a conocimientos específicos de su puesto? *

Cada mes
 Cada dos meses
 Cada tres meses
 Cada cuatro meses
 Cada seis meses
 Cada año

11. ¿Qué habilidades considera usted se deben reforzar para su puesto de trabajo? *

Trabajo en equipo
 Capacidad de adaptación
 Negociación
 Control del estrés
 Comunicación
 Creatividad
 Toma de decisiones
 Liderazgo

13. ¿En qué horario considera que es mejor recibir una capacitación? *

8:00 am a 10:00 am
 10:00 am a 12:30 pm
 2:00 pm a 5:00 pm
 Otro: _____

14. ¿Le entregaron por escrito las funciones o actividades de su puesto? *

Sí
 No

15. Se solicita anotar las cinco principales tareas que desempeña en su puesto. *

Tu respuesta _____

[Atrás](#) [Enviar](#)

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Instrumento de medición 1 (impresa)

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
Jefes de Unidades y Direcciones Municipales				
Este cuestionario es exclusivamente con fines de investigación, tiene como objetivo conocer su opinión sobre las necesidades de capacitación de colaboradores Municipales, NO dejar espacios en Blanco				
Nombre: _____				
Puesto: _____		Cantidad de personas a su cargo: _____		
Tiempo de laborar en su puesto: _____		Edad: _____		
1. ¿Cree que las capacitaciones son importantes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
2. ¿Considera que su personal necesita capacitación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
3. ¿Sabe a quién solicitar capacitaciones para su personal?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
4. ¿Sabe cómo solicitar una capacitación para su personal?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
5. ¿Se le entregó al personal por escrito las funciones de su puesto?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
En algunos casos <input type="checkbox"/>				
6. ¿El personal que tiene a cargo ha recibido capacitación que le ayude en el desempeño de sus funciones en estos años?	2017	<input type="checkbox"/>	2018	<input type="checkbox"/>
	2019	<input type="checkbox"/>	2020	<input type="checkbox"/>
7. Para mejorar el desempeño de su equipo, ¿En cuál de las siguientes áreas necesitarían capacitación?				
<input type="checkbox"/> Servicio al cliente	<input type="checkbox"/> Financiera/contable	<input type="checkbox"/> Administración		
<input type="checkbox"/> servicio públicos	<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Legislación		
<input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Gestión ambiental	<input type="checkbox"/> Informática		
<input type="checkbox"/> Otra: _____				
8. Especifique qué aspectos de los temas seleccionados considera necesario abordar				

9. ¿Cuáles son los principales procesos de su unidad/dirección?				

10. ¿Los integrantes del equipo presentan dificultades para llevar adelante los procesos? ¿Podría indicar en qué procesos y calificarlo según el grado de dificultad ?				
No.	PROCESO	ALTO	MEDIO	BAJO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
NOTAS:				

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Instrumento de medición 2, lado A (impresa)

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		A
Colaboradores de Unidades y Direcciones Municipales		
Este cuestionario es exclusivamente con fines de investigación, tiene como objetivo conocer la situación actual sobre capacitación en la Municipalidad		
Instrucciones:		
Marcar con "X" la opción que considere adecuada, NO dejar espacios en blanco y contestar con honestidad.		
I. Información general		
Puesto: _____	Dirección/Unidad: _____	
Tiempo de laborar en su puesto: _____	Edad: _____	
Nivel académico _____	Fecha: _____	
Género: _____		
II. Preguntas		
1. ¿Cree que las capacitaciones son importantes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. ¿En el tiempo laborado en la municipalidad ha recibido capacitación?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
3. Indique por lo menos dos temas recibidos en su capacitación: _____ _____		
4. ¿ En qué áreas ha recibido capacitación?		
<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Servicio al cliente	<input type="checkbox"/> Informática
<input type="checkbox"/> Financiera/contable	<input type="checkbox"/> Gestión ambiental	<input type="checkbox"/> Servicios públicos
<input type="checkbox"/> Otras: _____		
5. ¿Dónde prefiere recibir capacitaciones?		
<input type="checkbox"/> En la municipalidad	<input type="checkbox"/> Fuera de la municipalidad	
6. ¿Señale qué temas o contenidos de capacitación le interesa desarrollar para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño eficiente de su puesto?		
<input type="checkbox"/> Legislación municipal	<input type="checkbox"/> Relaciones humanas	<input type="checkbox"/> Liderazgo
<input type="checkbox"/> Servicios públicos	<input type="checkbox"/> Planeación estratégica	<input type="checkbox"/> Comunicación
<input type="checkbox"/> Servicio al cliente	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Finanzas
<input type="checkbox"/> Administración de proyectos	<input type="checkbox"/> Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Gestión ambiental
<input type="checkbox"/> Organización administrativa Municipal	Otros: _____	
<input type="checkbox"/> Recaudación de ingresos municipales	_____	
7. ¿Qué tipo de capacitación le interesa?		
<input type="checkbox"/> Taller (Actividades de aprendizaje que por lo regular son prácticas revisadas en el momento)		
<input type="checkbox"/> Curso (Adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes fondo teórico y práctico)		
<input type="checkbox"/> Seminario (Conocimientos prácticos resumidos)		
<input type="checkbox"/> Asesoría (Orientación de otra persona para una tarea específica)		
8. ¿Cree que es importante ampliar los conocimientos para mejorar el trabajo que realiza?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
9. ¿Qué tipos de conocimientos cree usted que necesita para mejorar el rendimiento en su puesto de trabajo?		
<input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Presupuesto
<input type="checkbox"/> Financiera/contable	<input type="checkbox"/> Informática	<input type="checkbox"/> Comunicación
<input type="checkbox"/> Servicio al cliente	<input type="checkbox"/> Legislación	<input type="checkbox"/> Otros: _____

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Instrumento de medición 2, lado B (impresa)

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		B
Colaboradores de Unidades y Direcciones Municipales		
10. ¿ Con qué frecuencia considera necesario recibir capacitación en cuanto a conocimientos específicos de su puesto?		
<input type="checkbox"/> Cada mes	<input type="checkbox"/> Cada dos meses	<input type="checkbox"/> Cada tres meses
<input type="checkbox"/> Cada cuatro meses	<input type="checkbox"/> Cada seis meses	<input type="checkbox"/> Cada año
11. ¿Qué habilidades considera usted que se deben reforzar para su puesto de trabajo?		
<input type="checkbox"/> Capacidad de adaptación	<input type="checkbox"/> Control de estrés	<input type="checkbox"/> Liderazgo
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Escucha activa	<input type="checkbox"/> Negociación
<input type="checkbox"/> Toma de decisiones	<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Creatividad
<input type="checkbox"/> Escucha activa	Otros: _____	
12. ¿Quién considera usted que debería impartir los programas de capacitación?		
<input type="checkbox"/> Capacitadores externos	<input type="checkbox"/> Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Jefes
13. ¿En qué horario considera que es mejor recibir una capacitación?		
<input type="checkbox"/> De 8:00 am a 10:00 am		
<input type="checkbox"/> De 10:00 am a 12:30 pm		
<input type="checkbox"/> De 2:00 pm a 5:00 pm		
14. ¿Le entregaron por escrito las funciones o actividades de su puesto?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
15. Se le solicita que anote las principales cinco tareas que desempeña en su puesto de trabajo		
No.	TAREA	
1		
2		
3		
4		
5		
NOTAS:		

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Boleta de levantamiento de información del ranking municipal

Subpreguntas:		Respuestas	
		1)Presentado al Comude	2)Presentado al Comude con enfoque de resultados
a) 1er. Informe		Si / No	Si / No
b) 2do. Informe		Si / No	Si / No
c) 3er. Informe / Anual		Si / No	Si / No
d) Total		Número	Número

Pregunta 2.2. ¿Cuántos informes cuatrimestrales/anuales presentaron a Segeplan con enfoque en resultados? (*2.06)

Subpreguntas:		Respuestas	
		1)Presentado a Segeplan con enfoque a resultados	
a) 1er. Informe		Si / No	
b) 2do. Informe		Si / No	
c) 3er. Informe / Anual		Si / No	
d) Total		Número	

Pregunta 2.3. ¿Se encuentra actualizada y disponible para entrega inmediata la siguiente información de oficina? (*2.03)

Subpreguntas:		Respuestas	
a) Estructura orgánica y funciones de cada una de las dependencias y departamentos incluyendo su marco normativo.		Si / No	
b) Dirección y teléfonos de la entidad y de todas las dependencias que la conforman.		Si / No	
c) Directorio de empleados y servidores públicos, incluyendo números de teléfono y direcciones de correo electrónico oficiales no privados.		Si / No	
d) Número y nombre de funcionarios, servidores públicos, empleados y asesores que laboran en la municipalidad, incluyendo cualquier remuneración económica.		Si / No	
e) La misión y objetivos de la institución, su plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento de los mismos.		Si / No	
f) Manuales de procedimientos, tanto administrativos como operativos.		Si / No	
g) La información sobre el presupuesto de ingresos y egresos asignado para cada ejercicio fiscal; los programas cuya elaboración y/o ejecución se encuentran a su cargo y todas las modificaciones que se realicen al mismo, incluyendo transferencias internas y externas.		Si / No	
h) Informes mensuales (12 meses) de la ejecución presupuestaria de todos los renglones y todas las unidades tanto operativas como administrativas.		Si / No	
i) Información detallada sobre los depósitos constituidos con fondos públicos provenientes de ingresos ordinarios, extraordinarios, impuestos, fondos privados, empréstitos y donaciones.		Si / No	
j) La información relacionada con los procesos de cotización y licitación para la adquisición de bienes que son utilizados para los programas de educación, salud, seguridad, desarrollo rural y todos aquellos que tienen dentro de sus características la entrega de dichos bienes a beneficiarios directos o indirectos, indicando las cantidades, precios unitarios, los montos, los renglones presupuestarios correspondientes, las características de los proveedores, los detalles de los procesos de adjudicación y el contenido de los contratos.		Si / No	
k) La información sobre contrataciones de todos los bienes y servicios que son utilizados por los sujetos obligados, identificando los montos, precios unitarios, costos, renglones presupuestarios correspondientes, características de los proveedores, los detalles de los procesos de adjudicación y el contenido de los contratos.		Si / No	
m) Información relacionada al inventario de bienes muebles e inmuebles con que cuenta la municipalidad.		Si / No	

11.3.7. Gestión de Servicios Públicos.

Pregunta 3.1. ¿Cuánta la municipalidad con reglamentos y/o ordenanzas vigentes y publicados en el Diario Oficial, para los siguientes servicios? (*3.01)

Subpreguntas: Servicio Público	Respuestas	
	1. Reglamentos y/o ordenanzas vigentes y publicados	2. Fecha de publicación en el Diario Oficial
a) Agua	Si/No	Fecha
b) Alcantarillado sanitario	Si/No	Fecha
c) Alcantarillado pluvial	Si/No	Fecha
d) Gestión y manejo de los residuos y desechos sólidos	Si/No	Fecha
e) Rastro	Si/No	Fecha
f) Administración de cementerios	Si/No	Fecha
g) Alumbrado público	Si/No	Fecha
h) Mercado	Si/No	Fecha

Pregunta 3.2. ¿Cuánta la municipalidad con plan de manejo o manual de operación y mantenimiento para los siguientes servicios públicos? (*3.02)

Subpreguntas: Servicio público	Respuesta:
a) Sistema de agua potable con base en el manual del MSPAS	Si/No
b) Alcantarillado sanitario	Si/No
c) Alcantarillado pluvial	Si/No
d) Mercado(s)	Si/No
e) Gestión y manejo de los residuos y desechos sólidos	Si/No
f) Rastro	Si/No
g) Administración de cementerios	Si/No
h) Alumbrado público	Si/No

Pregunta 3.3. ¿Cuál es el monto de los ingresos y número de cuentas o viviendas, por cada uno de los servicios públicos prestados en el año de la medición? (Información registrada sobre prestación directa y/o concesiones) (*3.04)

Subpreguntas Servicios públicos	1)Ingreso anual	2)No. de cuentas o viviendas urbanas	3)No. de cuentas o viviendas rurales
a) Agua	Q (Ingresar monto)	Número	Número
b) Alcantarillado sanitario	Q (Ingresar monto)	Número	Número
c) Alcantarillado pluvial	Q (Ingresar monto)	Número	Número
d) Gestión y manejo de los residuos y desechos sólidos	Q (Ingresar monto)	Número	Número
e) Rastro	Q (Ingresar monto)		
f) Administración de cementerios	Q (Ingresar monto)		
g) Alumbrado público	Q (Ingresar monto)	Número	Número
h) Mercado	Q (Ingresar monto)		

Pregunta 3.4. ¿Cuántos sistemas de abastecimiento de agua existen en el municipio? (*3.06)

a) Urbano	Número
b) Rural	Número
c) Mixto (urbano y rural)	Número
d) Total	Número

Pregunta 3.5. Información sobre los contratos de mantenimiento de equipo, vehículos, inmuebles, plantas e instalaciones de la municipalidad, incluyendo monto y plazo del contrato e información del proveedor.

a) Listado de empresas precalificadas para la ejecución de obras públicas, de venta de bienes y de prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluyendo la información relacionada a la razón social, capital autorizado y la información que corresponda al renglón para el que fueron precalificadas.	Si / No
b) Listado de obras en ejecución o ejecutadas total o parcialmente con fondos públicos, indicando la ubicación exacta, el costo total de la obra, la fuente de financiamiento, el tiempo de ejecución, beneficiarios, empresa o entidad ejecutora, nombre del funcionario responsable de la obra, contenido y especificaciones del contrato correspondiente.	Si / No
c) El listado de las compras directas realizadas por las dependencias de la municipalidad	Si / No
d) Los responsables de los archivos de cada uno de los sujetos obligados deberán publicar, por lo menos una vez al año, y a través del Diario de Centro América, un informe sobre el funcionamiento y finalidad del archivo, sus sistemas de registro y categorías de información, los procedimientos y facilidades de acceso al archivo.	Si / No

Pregunta 2.4. ¿Qué sistemas de información electrónicos estableció la municipalidad como vía de acceso a la información requerida por la LAIP en el año de la medición? (*2.04)

Respuestas	
a) Portal web municipal	Si / No
b) Redes sociales	Si / No
c) Blogs municipales	Si / No

Pregunta 2.5. ¿Por qué medios de comunicación informa la municipalidad sobre la ejecución de ingresos, egresos y proyectos para el año de medición? (*2.02)

Subpregunta	Respuestas	
	1)Ejecución de ingresos y egresos	2)Ejecución de Proyectos (física y financiera)
a) Impreso (revista, periódico, insertos, panfletos)	Si / No	Si / No
b) Mural, cartelera o vallas.	Si / No	Si / No
c) Radio	Si / No	Si / No
d) Televisión, televisión por cable	Si / No	Si / No
e) Sistemas de información electrónicos: Portal web municipal, redes sociales, blogs municipales, correo electrónico	Si / No	Si / No
f) Otros (Cabildeos: informe y tema tratado, consultas a vecinos, otros)	Si / No	Si / No

Pregunta 2.6. ¿Qué otro tipo de información brindó la municipalidad a la ciudadanía en el año de la medición? (Anote las tres relevantes) (*2.02)

Respuesta	
a) (Ingresar texto)	
b) (Ingresar texto)	
c) (Ingresar texto)	

Pregunta 2.7. ¿Cuál es el monto de bienes y servicios de los concursos que se encuentran en estado de: terminados adjudicados en Guatecompras por la municipalidad, en el año de la medición? (*2.05)

Subpreguntas:	Respuesta:	
a) Total de sistemas en el área urbana	Número	
b) Total de sistemas en el área rural	Número	
a) Total de sistemas mixtos	Número	

Pregunta 3.5. De la respuesta anterior, ¿en cuántos sistemas de abastecimiento de agua urbana y rural se utilizó el método de desinfección mediante cloro o sus derivados, en el año de la medición? (*3.07)

a) Total de sistemas en el área urbana	Número
b) Total de sistemas en el área rural	Número
a) Total de sistemas mixtos	Número

Pregunta 3.6. De la respuesta 3.4, ¿en cuántos sistemas de abastecimiento de agua mixto se utilizó el método de desinfección mediante cloro o sus derivados, en el año de la medición? (*3.07)

a) Total de sistemas mixtos	Número
-----------------------------	--------

Pregunta 3.7. De la respuesta 3.4, ¿Cuántos sistemas de abastecimiento de agua cuentan con estudios microbiológicos de la calidad de agua en el año de la medición? (*3.08)

Subpreguntas:	Respuesta:	
a) Urbano	Número	
b) Rural	Número	
c) Mixto	Número	
d) Total	Número	

Pregunta 3.8. De la respuesta 3.4, ¿Cuántos sistemas de abastecimiento de agua tienen reportes de análisis físico químico, dentro de los parámetros de calidad de agua, en el año de la medición? (*3.09) (*3.10) (*3.11)

Subpreguntas:	Respuestas:			
	1) Urbano	2) Rural	3) Mixto	4) Total
a) Cloro residual	Número	Número	Número	Número
b) Turbiedad	Número	Número	Número	Número
c) pH	Número	Número	Número	Número

Pregunta 3.9. ¿Cobra la municipalidad una tarifa por el abastecimiento de agua? (*3.01) (*3.04)

Subpreguntas:	Respuesta:	
a) Tarifa urbana	Si/No	
b) Tarifa rural	Si/No	

Pregunta 3.10. ¿Cuál es el promedio de cobro mensual por el servicio de agua? (*3.01) (*3.04)

Subpreguntas:	Respuestas:			
	1) Cobro Residencial Q.	2) Cobro Industrial Q.	3) Cobro Comercial Q.	4) Cobro Otros Q.
1) Tarifa urbana	Q (Ingresar monto)	Q (Ingresar monto)	Q (Ingresar monto)	Q (Ingresar monto)
2) Tarifa rural	Q (Ingresar monto)	Q (Ingresar monto)	Q (Ingresar monto)	Q (Ingresar monto)

Pregunta 3.11. ¿Cuánta la municipalidad con un registro de medidores de agua? (*3.12)

Subpreguntas:	Respuesta:	
a) Urbano	Si/No	
b) Rural	Si/No	
c) Mixto	Si/No	
d) Total	Número	

Pregunta 3.12. ¿Cuántos medidores funcionando comprende el registro? (*3.12)

Subpreguntas:	Respuesta:	
a) Urbano	Número	
b) Rural	Número	
c) Mixto	Número	
d) Total	Número	

Pregunta 3.13. Número de sanciones que tiene la municipalidad por infracciones sanitarias a los sistemas de abastecimiento de agua, emitidas por el MSPAS (*3.13)

Subpreguntas:	Respuesta:	
a) Urbano	Número	
b) Rural	Número	
c) Mixto	Número	
d) Total	Número	

Pregunta 3.14. ¿Cuántos sistemas de abastecimiento de agua del municipio tienen certificado de calidad de agua abastecida, emitido por el MSPAS? (*3.03)

a) No. Urbano	Número
b) No. Rural	Número
c) No. Mixto	Número
d) Total	Número

Pregunta 3.15. ¿Cuántos sistemas de alcantarillado tiene el municipio? (*3.14)

Subpreguntas:	Respuestas:	
	1. Urbano	2. Rural
a) Alcantarillado Sanitario	Número	Número
b) Alcantarillado Pluvial	Número	Número

Pregunta 3.16. ¿Cuánta unidad (es)/planta(s) de tratamiento de aguas residuales tiene el municipio y son gestionadas por la municipalidad y cuántas están funcionando? (*3.15) (*3.16)

Subpreguntas:	Respuestas:
a) Existentes en el área urbana	Número
b) Existentes en el área rural	Número
c) Total existentes	Número
d) Funcionando en el área urbana	Número
e) Funcionando en el área rural	Número
f) Total funcionando	Número

Pregunta 3.17. ¿Cuántos sistemas/redes de alcantarillado sanitario están conectados a una unidad(es)/planta(s) de tratamiento que está funcionando? (en el año de la medición) (*3.17)

a) Urbano	Número
b) Rural	Número

Pregunta 3.18. ¿Tiene estudio técnico vigente de las aguas residuales del municipio, que contenga como mínimo la siguiente información? (*3.18)

a. Estudio técnico vigente de aguas residuales que contenga caracterización de aguas residuales (debe corresponder a la actualización del año de la medición).	Si/No
b. Estudio técnico de aguas residuales que contenga lugar de descarga.	Si/No
c. Estudio técnico de aguas residuales que contenga plan de tratamiento de aguas residuales.	Si/No
d. Estudio técnico de aguas residuales que contenga la descripción del sistema de tratamiento de aguas residuales.	Si/No
e. Estudio técnico de aguas residuales que contenga planos de localización y ubicación de los dispositivos de toma de muestra.	Si/No

Pregunta 3.19. ¿Del total de unidad(es)/planta(s) funcionando, indicadas en la respuesta a la pregunta 3.16, cuántas tienen el siguiente tratamiento? (por unidad/planta funcionando elegir una sola opción de tratamiento) (*3.19) (*3.20)

1) Unidades de tratamiento preliminar (procesos físicos)		2) Planta de tratamiento primario (procesos físicos)	
1) Total Urbano	Número	2) Total Rural	Número
Total Urbano		Total Rural	
Total Urbano		Total Rural	

a) Canal de rejillas	Número	Número	a) Fosa séptica	Número	Número
b) Desarenadores	Número	Número	b) Sedimentador primario	Número	Número
c) Trampa de grasas	Número	Número	c) Reactor anaerobio de flujo ascendente -RAFA-	Número	Número
d) Medidores de caudal	Número	Número	d) Tanque Imhoff	Número	Número
e) Otros	Número	Número	e) Laguna anaerobica	Número	Número
			f) Otros		

1) Planta de tratamiento secundario (Proceso biológico)		2) Planta de tratamiento terciario (Proceso físico-químico/biológico)	
1) Total Urbano	Número	2) Total Rural	Número
Total Urbano		Total Rural	
Total Urbano		Total Rural	

a) Lodos activados + sedimentador secundario.	Número	Número	a) Tanque de contacto de cloro.	Número	Número
b) Filtros percoladores + sedimentador secundario.	Número	Número	b) Lagunas de maduración.	Número	Número

¿Cuál es la producción por capita registrada en el estudio y/o muestreo, de composición y caracterización de residuos y desechos sólidos? (*3.25)

Pregunta 3.26. ¿Cuántos edificios específicos existen donde funciona actualmente el mercado? (*3.29)

Del total de la respuesta al ítem a) **a) Cuántas cuantas con los siguientes servicios?**

b) Recolección de residuos y desechos sólidos	Número
c) Servicios sanitarios identificados (hombre y mujer)	Número
d) Servicio de agua	Número

Pregunta 3.27. ¿Cuántos mercados tienen administrador? (*3.30) (*3.31)

a) Existencia del rastro	Si/No
b) ¿Cuenta con manejo de aguas residuales?	Si/No
c) ¿Tiene licencia sanitaria vigente por el MAGA?	Si/No
d) ¿Cuenta con licencia ambiental extendida por el MARN?	Si/No
e) ¿Cuenta con tarjeta de salud y carne de manipulación de alimentos BPM emitida por el MSPAS de las personas a cargo del Rastro?	Si/No
f) ¿Existe supervisor técnico del rastro?	Si/No
g) ¿Existe supervisión externa por parte del MAGA, para las actividades de inspección higiénico-sanitaria?	Si/No

Pregunta 3.29. Si no tiene rastro, ¿Cuenta con convenio con otro municipio? (*3.05) Agregar los MV del municipio (*3.02) (*3.30) (*3.32) (*3.33)

Subpreguntas:

a) Municipalidad	Si/No
b) Cuenta con manejo de agua residual?	Si/No
c) Tiene licencia sanitaria vigente por el MAGA?	Si/No
d) Cuenta con licencia ambiental extendida por el MARN?	Si/No
e) Cuenta con tarjeta de salud y carne de manipulación de alimentos BPM emitida por el MSPAS de las personas a cargo del Rastro?	Si/No
f) Existe supervisor técnico del rastro?	Si/No
g) Existe supervisión externa por parte del Ministerio de Agricultura, ganadería y Alimentación, para las actividades de inspección higiénico-sanitaria?	Si/No

11.3.3 Gestión administrativa

Pregunta 4.1. ¿Existe a diciembre del año de la medición los siguientes elementos de atención municipal orientada al ciudadano? (*4.01) (*4.02) (*4.03)

Respuesta:	Si/No
a) Puesto u oficina de información o atención al vecino (bilingüe donde aplique) claramente identificada a la entrada de la municipalidad.	Si/No
b) Directorio, guía o manual de trámites aprobado o en vigencia en la municipalidad.	Si/No
c) Señalización de las dependencias u oficinas en idioma español.	Si/No
d) Señalización de las dependencias en idioma local o con un sistema de colores.	Si/No
e) Acuerdo y ordenanza del Concejo Municipal o del Alcalde de compromiso de atención al ciudadano.	Si/No

Pregunta 4.2. ¿Existe y cuántas con instrumentos de gestión administrativa las siguientes dependencias, unidades, oficinas o responsables municipales? (3.30) (*3.31) (*4.05) (*4.09) (*4.10) (*4.11) (*4.12) (*4.13)

Subpreguntas:	Respuestas:			
Oficinas:	1. Existe la oficina	2. Reglamento Orgánico Interno	3. Manual de Funciones	4. Manual de Procedimientos
a) Secretaría Municipal	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
b) Auditoría Interna	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
c) DAFIM	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
d) DMP	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

c) Filtro anaerobico de flujo ascendente.	Número	Número	c) Humedales;	Número	Número
d) Lagunas facultativas	Número	Número	d) Digestor de lodos aerobico	Número	Número
e) Otros			e) Digestor de lodos anaerobico	Número	Número
			f) Hay disposición final del agua residual	Número	Número
			g) Otros		

Pregunta 3.20. ¿Quién presta el servicio de manejo de residuos y desechos sólidos en cualquiera de sus fases en el municipio? (*3.04) (*3.05) (*3.22)

Administrador del Servicio	a) Limpieza de áreas públicas (tren de asfalto) Si/No		b) Recolección y transporte de residuos y desechos sólidos Si/No		c) Tratamiento de residuos Si/No		d) Disposición a final Si/No	
	Si/No	No. Convenio	Si/No	No. Convenio	Si/No	No. Convenio	Si/No	No. Convenio
1) ¿Se presta al servicio?	Si/No		Si/No		Si/No		Si/No	
2) Municipalidad	Si/No		Si/No		Si/No		Si/No	
3) Empresa municipal	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número
4) Empresa privada	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número
5) Comunidad	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número
6) Otro	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número	Si/No	Número

Pregunta 3.21. ¿Cuál es el sistema de disposición final utilizado por la municipalidad para el manejo de los residuos y desechos sólidos en el municipio? (*3.21) (*3.23) (*3.24)

Subpreguntas:	Respuestas:				
	1) Cantidad de sitios	2) Cantidad de toneladas diarias vertidas	3) Número de sitios con autorización municipal	4) Número de sitios con distancias MSPAS	5) Número de sitios con licencia ambiental aprobada
a) Relleno sanitario	Número	Número	Número	Número	Número
b) Vertedero controlado	Número	Número	Número	Número	Número
c) Vertedero a cielo abierto	Número	Número	Número	Número	Número

Pregunta 3.22. ¿Cuenta la municipalidad con alguna infraestructura para el sistema de tratamiento de residuos y desechos sólidos? (*3.21) (*3.25)

Subpreguntas:	Respuestas:				
	1. Si/No	2. Número planta	3. Número en operación	4. Número en construcción	5. Número en abandono
a) Planta de clasificación de residuos	Si/No	Número	Número	Número	Número
b) Planta de compostaje	Si/No	Número	Número	Número	Número
c) Planta de purificación	Si/No	Número	Número	Número	Número
d) Incinerador	Si/No	Número	Número	Número	Número

Pregunta 3.23. ¿Qué cantidad de basureros no autorizados existen en el municipio? (*3.26)

a) Número urbano	Número
b) Número rural	Número

Pregunta 3.24. ¿Se realiza en el municipio la clasificación de residuos y desechos sólidos en el proceso de recolección? (*3.27)

a) Área urbana	Si/No
b) Área rural	Si/No

Pregunta 3.25. ¿Cuántos habitantes tiene el municipio? K.e/hab/día

e) Dirección Municipal de la Mujer	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
f) Dirección de Acceso a la Información Pública	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
g) Existencia de una dependencia, unidad u oficina encargada de servicios públicos	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
h) Biblioteca Municipal	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
i) Juego de Asuntos Municipales	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
j) Policía Municipal	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
k) Unidad de gestión ambiental forestal (o su equivalente)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
l) Dirección o unidad administrativa (gerencia)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
m) Recursos Humanos	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
n) Comunicación Social	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
o) Policía Municipal de Tránsito (Control de tránsito)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
p) Catastro	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
q) IUSI	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
r) Oficina, unidad o encargado de obras públicas	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
s) Gestión del riesgo	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
t) Seguridad Alimentaria	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
u) Cultura y deportes	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
v) Desarrollo Económico Local	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
w) Ordenamiento Territorial	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
x) Control de la Construcción	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
y) Control del espacio público	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
z) Oficina municipal de agua y saneamiento OMAS	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
aa) Niñez, juventud y adolescencia	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
ab) Oficina del adulto mayor	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
ac) Otras / específicas				

Pregunta 4.3. ¿Cuál es el número de personas que trabajaron para la municipalidad en el año de la medición? (*3.30)

Respuestas:	Número
a) Indígenas	Número
b) No Indígenas	Número
c) Hombres	Número
d) Mujeres	Número
e) Total (H+M)	Número

Pregunta 4.4. ¿Cuál es el número de empleados municipales con título universitario registrados en nómina? (3.30) (*4.04)

a) Indígenas	Número
b) No Indígenas	Número
c) Hombres	Número
d) Mujeres	Número
e) Total (H+M)	Número

Pregunta 4.5. ¿Cuenta la municipalidad con un plan o programa de capacitación anual para su personal en el año de la medición? (*3.30) (*4.05) (*4.06) (*4.07)

a) Plan o programa de capacitación	Si/No
b) No de actividades contenidas en el plan o programa	Número
c) No actividades programadas que fueron realizadas	Número
d) No de personas de la nómina que fueron capacitadas según el plan o programa	Número
e) No de actividades gestionadas fuera de su plan o programa	Número

11.3.4 Gestión estratégica

<p>Pregunta 6.1. ¿Se presentó a la Seseplan los instrumentos de planificación (PEI, POM 2018-2022, POA 2018) de acuerdo a los lineamientos brindados por Seseplan? (*6.01) (*6.02) (*6.05) (*6.07)</p> <p>Pregunta 6.2. ¿Están los instrumentos de planificación (PEI, POM, POA) orientados a resultados, en el año de medición? (*6.01)(*6.05)(*6.07)</p> <p>Pregunta 6.3. ¿Cuál es el número de resultados y productos definidos en el Plan Estratégico Institucional -PEI-? (*6.07)</p> <p>Pregunta 6.4. Para las municipalidades que cuentan con Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial -PDM-OT aprobado, ¿Cuál es el número de productos definidos en dicho plan, que son competencia de la municipalidad? Para las municipalidades que cuentan únicamente con Plan de Desarrollo Municipal -PDM- aprobado, ¿Cuál es el número de programas definidos en dicho plan, en los que puede intervenir la municipalidad? Responder solo una de las dos preguntas según aplique (*6.06)</p> <p>Pregunta 6.5. Para las municipalidades que cuentan con Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial -PDM-OT aprobado, ¿Cuál es el número de productos definidos en el Plan Estratégico Institucional -PEI- de la municipalidad, que corresponden a los productos definidos en el PDM-OT? Para las municipalidades que cuentan únicamente con Plan de Desarrollo Municipal -PDM- aprobado, ¿Cuál es el número de programas del PDM aprobados que se vinculan con productos del PEI? Responder solo una de las dos preguntas según aplique (*6.06) (*6.07)</p> <p>Pregunta 6.6. ¿Cuál es el número de proyectos incluidos en el POM vinculados a los productos definidos en el Plan Estratégico Institucional -PEI-? (*6.05) (*6.07)</p> <p>Pregunta 6.7. ¿Cuál es el número de proyectos que fueron incluidos en el Plan Operativo Multianual -POM-? (*6.05)</p> <p>Pregunta 6.8. ¿Número de proyectos del Plan Operativo Anual -POA- del año de la medición, que son proyectos definidos en el Plan Operativo Multianual -POM-? (*6.01)(*6.05)</p> <p>Pregunta 6.9. Del total de proyectos del Plan Operativo Anual -POA- del año de la medición, ¿Cuántos fueron ejecutados o estaban en ejecución a diciembre de ese mismo año? (*6.01) (*6.04)</p> <p>Pregunta 6.10. ¿Cuál es el monto total de los proyectos incluidos en el Plan Operativo Anual -POA- en el año de la medición? (*6.01)</p> <p>Pregunta 6.11. ¿Cuál es el monto total de proyectos del Plan Operativo Anual -POA- del año de la medición, que fueron ejecutados o estaban en ejecución a diciembre de ese mismo año? (*6.01) (*6.04)</p> <p>Pregunta 6.12. ¿Cuál es el total de proyectos registrados en el Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP- en el año de la medición? (*6.03)</p> <p>Pregunta 6.13. ¿De los proyectos contenidos en el POA del año de medición, cuántos fueron registrados en el SNIP ese mismo año? (*6.01) (*6.03)</p> <p>Pregunta 6.14. ¿Cuántos proyectos contenidos en el POA del año de la medición y registrados en el Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP- presentan Análisis de riesgo y medidas de mitigación con presupuesto? (Según la AGRIP) (*6.01) (*6.03) (*6.18)</p> <p>Pregunta 6.15. ¿Cuántas acciones realizó la municipalidad en el año de la medición, para internalizar la gestión de riesgo, según los resultados de la auto evaluación realizada con base a la Guía de Fortalecimiento Municipal, elaborada por la Seseplan? (*6.17)</p> <p>a) Prácticas de seguridad interna como parte del Plan Institucional de Respuesta (PIR) Número</p> <p>b) Prácticas de preparación ante emergencias. Número</p>	<p>a) PEI Si/No</p> <p>b) POM Si/No</p> <p>c) POA Si/No</p> <p>a) PEI Si/No</p> <p>b) POM Si/No</p> <p>c) POA Si/No</p> <p>a) Resultados Número</p> <p>b) Productos Número</p> <p>a) Productos PDM-OT de competencia municipal Número</p> <p>b) Programas PDM Número</p> <p>a) Productos PEI contenidos en el PDM-OT Número</p> <p>b) Programas PDM vinculados al producto PEI Número</p> <p>Número</p> <p>Número</p> <p>Número</p> <p>Número</p> <p>Proyectos</p> <p>a) Ejecutados Número</p> <p>b) En ejecución Número</p> <p>Monto Q</p> <p>Q (Ingresar monto)</p> <p>a) Proyectos ejecutados Q (Ingresar monto)</p> <p>b) Proyectos en ejecución Q (Ingresar monto)</p> <p>Número</p> <p>a) Total proyectos POA Número</p> <p>b) Proyectos POA registrados en el SNIP Número</p> <p>Número</p> <p>Número</p>
--	--

<p>Pregunta 6.16. ¿Cuál fue el monto total de los ingresos por servicios ambientales, según controles internos de la municipalidad? (Incentivos forestales, ingresos por protección de fuentes de agua, u otro) en el año de la medición? (*6.19)</p> <p>Pregunta 6.17. ¿Cuál fue el monto por los ingresos derivados de los aprovechamientos forestales según controles internos de la municipalidad en el año de la medición? (5% del valor de la madera en pie) (*6.19)</p> <p>Pregunta 6.18. ¿Cuál fue el monto de ingresos por economías híbridas, según cuentas de ingresos 10.2.84.99 del Sicoin GL en el año de la medición? (*6.19)</p> <p>Pregunta 6.19. ¿Cuál fue el monto percibido por otros ingresos forestales según cuentas de ingresos del Sicoin GL en el año de la medición? (consumo familiar, licencia forestal, venta de plantas agroforestales y semillas, servicios que presta la oficina forestal) (*6.19)</p>	<p>Monto en Q</p> <p>Monto en Q</p> <p>Monto en Q</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Cuentas Sicoin GL</th> <th>Monto en Q</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Venta de leña</td> <td>10.2.81.53</td> <td>Q (Ingresar monto)</td> </tr> <tr> <td>b) Extracción de leña</td> <td>10.2.86.72</td> <td>Q (Ingresar monto)</td> </tr> <tr> <td>c) Venta de maderas arboladas</td> <td>14.1.10</td> <td>Q (Ingresar monto)</td> </tr> <tr> <td>d) Venta de productos agropecuarios y forestales</td> <td>14.1.20</td> <td>Q (Ingresar monto)</td> </tr> <tr> <td>a) Total</td> <td></td> <td>Q (Ingresar monto)</td> </tr> </tbody> </table> <p>Pregunta 6.20. ¿Cuál fue el monto total de los egresos del municipio en el año de la medición, según reporte del Sicoin GL? (*6.04)</p> <p>Pregunta 6.21. ¿Ejercicio a diciembre del año de la medición, ejecución presupuestaria de egresos en competencias municipales, vinculadas a las siguientes prioridades nacionales y cuál fue su monto? (*6.04)</p> <p>a) Gestión ambiental (reforestación, viveros, cuasaca micro cuasaca) (6.4.1) 1) Si/No 2) Monto</p> <p>b) Gestión del servicio público de agua potable (7.3.1 Abastecimiento de agua) Si/No Q (Ingresar monto)</p> <p>c) Gestión del servicio público de alcantarillado sanitario pluvial (6.2.1 Ordenación de aguas residuales) Si/No Q (Ingresar monto)</p> <p>d) Gestión del servicio público de residuos y desechos sólidos (6.1.0 Ordenación de desechos, incluye la recolección en los mercados) Si/No Q (Ingresar monto)</p> <p>Pregunta 6.22. ¿Emite certificación de la división territorial de su municipio al Instituto Nacional de Estadística y al Instituto Geográfico Nacional, (micro-revisiones, lustras poblados y comarcas) en el año de la medición? (*6.08)</p> <p>Pregunta 6.23. ¿Cuenta el municipio con uno o más de los siguientes mecanismos gestionados por la municipalidad, para establecer y actualizar la base catastral? (*6.09)</p> <p>a) Sistema de información geográfica (SIG, CAD u otros) Si/No</p> <p>b) Inventario predial georreferenciado (Proceso catastral, Base Inmobiliaria Georreferenciada u otro) Si/No</p> <p>Pregunta 6.24. ¿Coordina con otras instituciones alguna acción, para el ordenamiento territorial en el año de la medición? (*6.10)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Instituciones</th> <th>Si/No</th> <th>Instituciones</th> <th>Si/No</th> <th>Instituciones</th> <th>Si/No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Seseplan</td> <td>Si/No</td> <td>d) CIV</td> <td>Si/No</td> <td>g) MECUDE</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>b) ENVAE</td> <td>Si/No</td> <td>e) MARN</td> <td>Si/No</td> <td>h) MSPAS</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>c) CONAP</td> <td>Si/No</td> <td>f) INE</td> <td>Si/No</td> <td>i) Mancomunadas</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>d) DICABI</td> <td>Si/No</td> <td>g) IGN</td> <td>Si/No</td> <td>j) DIFOM</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>e) FONTIERRAS</td> <td>Si/No</td> <td>h) IDAEH</td> <td>Si/No</td> <td>k) Otros</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>f) FOCRET</td> <td>Si/No</td> <td>l) RJC</td> <td>Si/No</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>g) SAA</td> <td>Si/No</td> <td>m) MAGA</td> <td>Si/No</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>h) Registro General de la Propiedad o Segundo Registro de la Propiedad</td> <td>Si/No</td> <td>n) MEMC</td> <td>Si/No</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Pregunta 6.25. ¿Qué procesos realizó la municipalidad para la institucionalización del ordenamiento territorial, visados en el año de la medición? (*6.11) (*6.24) (*6.25) (*6.26)</p> <p>a) Acta de Concejo Municipal que aprueba el inicio del proceso de formulación de un Plan de Ordenamiento Territorial o de un Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial Si/No</p> <p>b) Existencia de la fase III de la metodología PDM-OT aprobada. Si/No</p> <p>c) Existencia de un plan de uso de suelo municipal aprobado por el Concejo municipal (aplic a para procesos solamente de POT). Si/No</p>	Concepto	Cuentas Sicoin GL	Monto en Q	a) Venta de leña	10.2.81.53	Q (Ingresar monto)	b) Extracción de leña	10.2.86.72	Q (Ingresar monto)	c) Venta de maderas arboladas	14.1.10	Q (Ingresar monto)	d) Venta de productos agropecuarios y forestales	14.1.20	Q (Ingresar monto)	a) Total		Q (Ingresar monto)	Instituciones	Si/No	Instituciones	Si/No	Instituciones	Si/No	a) Seseplan	Si/No	d) CIV	Si/No	g) MECUDE	Si/No	b) ENVAE	Si/No	e) MARN	Si/No	h) MSPAS	Si/No	c) CONAP	Si/No	f) INE	Si/No	i) Mancomunadas	Si/No	d) DICABI	Si/No	g) IGN	Si/No	j) DIFOM	Si/No	e) FONTIERRAS	Si/No	h) IDAEH	Si/No	k) Otros	Si/No	f) FOCRET	Si/No	l) RJC	Si/No			g) SAA	Si/No	m) MAGA	Si/No			h) Registro General de la Propiedad o Segundo Registro de la Propiedad	Si/No	n) MEMC	Si/No		
Concepto	Cuentas Sicoin GL	Monto en Q																																																																							
a) Venta de leña	10.2.81.53	Q (Ingresar monto)																																																																							
b) Extracción de leña	10.2.86.72	Q (Ingresar monto)																																																																							
c) Venta de maderas arboladas	14.1.10	Q (Ingresar monto)																																																																							
d) Venta de productos agropecuarios y forestales	14.1.20	Q (Ingresar monto)																																																																							
a) Total		Q (Ingresar monto)																																																																							
Instituciones	Si/No	Instituciones	Si/No	Instituciones	Si/No																																																																				
a) Seseplan	Si/No	d) CIV	Si/No	g) MECUDE	Si/No																																																																				
b) ENVAE	Si/No	e) MARN	Si/No	h) MSPAS	Si/No																																																																				
c) CONAP	Si/No	f) INE	Si/No	i) Mancomunadas	Si/No																																																																				
d) DICABI	Si/No	g) IGN	Si/No	j) DIFOM	Si/No																																																																				
e) FONTIERRAS	Si/No	h) IDAEH	Si/No	k) Otros	Si/No																																																																				
f) FOCRET	Si/No	l) RJC	Si/No																																																																						
g) SAA	Si/No	m) MAGA	Si/No																																																																						
h) Registro General de la Propiedad o Segundo Registro de la Propiedad	Si/No	n) MEMC	Si/No																																																																						

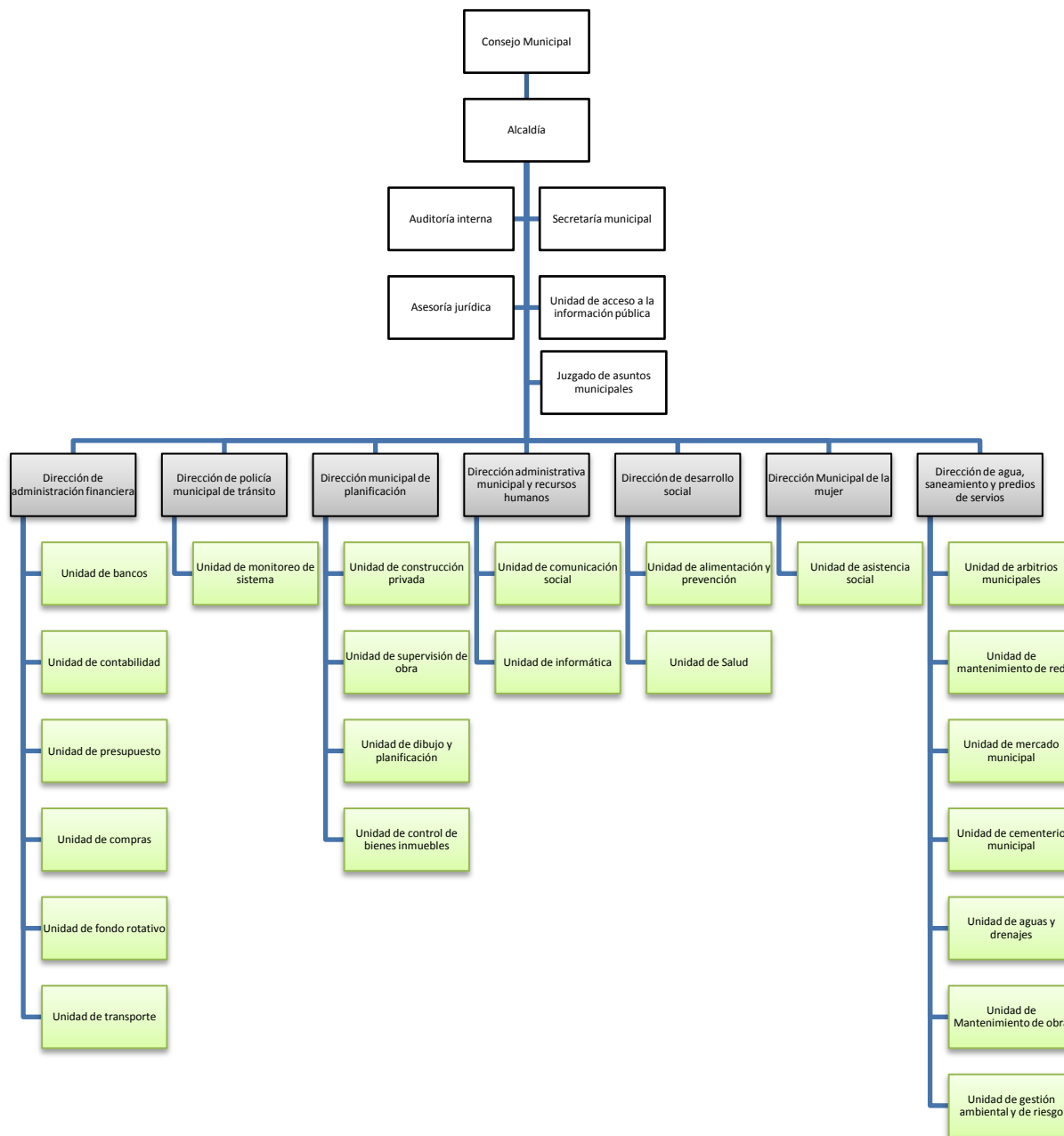
<p>d) Reglamento de ordenamiento territorial municipal, aprobado por el Concejo municipal y publicado en el Diario Oficial. Si/No</p> <p>e) Otros Si/No</p> <p>Pregunta 6.26. ¿Cuenta la municipalidad con instrumentos como plan de trabajo, informes de acciones, registros de actividades u otros, para? (*6.12) (*6.23)</p> <p>a) Gestión ambiental/ forestal/biodiversidad Si/No</p> <p>b) Establecimiento y actualización del catastro Si/No</p> <p>Pregunta 6.27. ¿Existen instrumentos regulatorios en el municipio, en el año de la medición? (*6.13) (*6.21)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Existencia de instrumentos regulatorios</th> <th>Instrumentos regulatorios en aplicación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Plan o Reglamento de movilidad/ vialidad Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>b) Plan o Reglamento de transporte Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> </tbody> </table> <p>Pregunta 6.28. ¿Cuenta la municipalidad con a) Existencia de reglamento de construcción b) Reglamento de construcción en aplicación aprobado por el Concejo Municipal y publicado en el Diario Oficial? (*6.14) (*6.22)</p> <p>Pregunta 6.29. ¿Existe normativa o instrumentos elaborados por la municipalidad para la recolección del IUSI (instrumento para establecer valores fiscales de los bienes inmuebles según la ley del IUSI, manual de arbolos, formularios, recibos u otro)? (*6.15)</p> <p>Pregunta 6.30. ¿Cuenta la municipalidad con una intervención especial de ordenamiento territorial en el año de la medición, en un área específica? (*6.16)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Área protegida</th> <th>Si/No</th> <th>Si/No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Área protegida</td> <td>Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>b) Tierra comunal</td> <td>Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>c) Ejido</td> <td>Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>d) Barrio o zona urbana</td> <td>Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>e) Comunidad rural</td> <td>Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>f) Avitiller</td> <td>Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> <tr> <td>g) Asentamiento precario</td> <td>Si/No</td> <td>Si/No</td> </tr> </tbody> </table> <p>h) Bosque Si/No</p> <p>i) Casco histórico Si/No</p> <p>j) Sitio o lugar sagrado Si/No</p> <p>k) Parque municipal Si/No</p> <p>l) Recurso hidrobiológico (Cuasaca, subcuasaca o micro cuasaca). Si/No</p> <p>Otros:</p> <p>a) Si/No</p> <p>b) Si/No</p> <p>c) Si/No</p>	Existencia de instrumentos regulatorios	Instrumentos regulatorios en aplicación	a) Plan o Reglamento de movilidad/ vialidad Si/No	Si/No	b) Plan o Reglamento de transporte Si/No	Si/No	Área protegida	Si/No	Si/No	a) Área protegida	Si/No	Si/No	b) Tierra comunal	Si/No	Si/No	c) Ejido	Si/No	Si/No	d) Barrio o zona urbana	Si/No	Si/No	e) Comunidad rural	Si/No	Si/No	f) Avitiller	Si/No	Si/No	g) Asentamiento precario	Si/No	Si/No
Existencia de instrumentos regulatorios	Instrumentos regulatorios en aplicación																													
a) Plan o Reglamento de movilidad/ vialidad Si/No	Si/No																													
b) Plan o Reglamento de transporte Si/No	Si/No																													
Área protegida	Si/No	Si/No																												
a) Área protegida	Si/No	Si/No																												
b) Tierra comunal	Si/No	Si/No																												
c) Ejido	Si/No	Si/No																												
d) Barrio o zona urbana	Si/No	Si/No																												
e) Comunidad rural	Si/No	Si/No																												
f) Avitiller	Si/No	Si/No																												
g) Asentamiento precario	Si/No	Si/No																												

11.3.5 Preguntas de seguimiento

<p>Pregunta 1. ¿Cuál es la prioridad nacional que tiene más importancia en su municipio?</p> <p>Pregunta 2. ¿Ha recibido capacitación al personal de la municipalidad sobre las prioridades nacionales de desarrollo?</p> <p>Pregunta 3. ¿Cuántas viviendas hay en el municipio según el registro más reciente de la municipalidad?</p> <p>Pregunta 4. ¿Cómo está integrado el Concejo Municipal por género?</p> <p>Pregunta 5. ¿Cuenta su municipalidad con algún programa de acopio de residuos sólidos para reciclaje?</p> <p>Pregunta 6. ¿Cuál es el porcentaje de la población que tiene fácil acceso al transporte público (a menos de 2 km de distancia)?</p> <p>Pregunta 7. ¿Cuál es el volumen en m³ de agua tratada del total de unidades/plantas de tratamiento de aguas residuales en el municipio, en el año de la medición? (*6.27)</p> <p>Pregunta 8. ¿Cuál es la cantidad de agua estimada que se proporciona al municipio en m³, en el año de la medición? (*6.28)</p>	<p>Prioridad</p> <p>Elegir del catálogo</p> <p>Si/No</p> <p>Número</p> <p>Número</p> <p>Número</p> <p>Número</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">% de población total</th> <th colspan="2">% población</th> <th rowspan="2">% de población con discapacidad</th> </tr> <tr> <th>Mujeres</th> <th>Hombres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Número</p> <p>Número</p>	% de población total	% población		% de población con discapacidad	Mujeres	Hombres	%	%	%	%
% de población total	% población		% de población con discapacidad								
	Mujeres	Hombres									
%	%	%	%								

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Organigrama municipal



Fuente: elaboración propia.

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

1.	Etapas de la gestión de capacitación.....	16
2.	Áreas de la municipalidad.....	26
3.	Cobertura del instrumento de medición	29
4.	Calificación de las últimas capacitaciones	30
5.	Comparación gráfica de áreas de capacitación	32
6.	Preferencia de facilitador de capacitaciones.....	33
7.	Áreas de la municipalidad con mayor necesidad de capacitación	36
8.	Estructuración de los programas de capacitación.....	54
9.	Formato para el registro de asistencia a capacitaciones	68
10.	Ficha de evaluación de facilitador.....	69
11.	Formato para solicitud de capacitaciones.....	70
12.	Encuesta virtual, sección común.....	81
13.	Encuesta virtual, sección jefes.....	82
14.	Encuesta virtual, sección colaboradores.....	83
15.	Instrumento de medición 1 (impresa).....	84
16.	Instrumento de medición 2, lado A (impresa)	85
17.	Instrumento de medición 2, lado B (impresa)	86
18.	Boleta de levantamiento de información del ranking municipal	87
19.	Organigrama municipal.....	90

TABLAS

I.	Técnicas e instrumentos de investigación para determinar la situación de la empresa	17
II.	Calculo del tamaño de la muestra.....	23
III.	Comparación de áreas de capacitación.....	31
IV.	Resultados y posiciones según el ranking municipal	34
V.	Temario 1 de capacitaciones por dirección.....	40
VI.	Temario 2 de capacitaciones por dirección.....	41
VII.	Temario 3 de capacitaciones por dirección.....	42
VIII.	Temario 1 de capacitaciones por unidad	42
IX.	Temario 2 de capacitaciones por unidad	43
X.	Temario 3 de capacitaciones por unidad	43
XI.	Temario 4 de capacitaciones por unidad	44
XII.	Temario 5 de capacitaciones por unidad	44
XIII.	Temario 6 de capacitaciones por unidad	45
XIV.	Temario 7 de capacitaciones por unidad	45
XV.	Programa de capacitación 1	55
XVI.	Programa de capacitación 2	56
XVII.	Programa de capacitación 3	57
XVIII.	Programa de capacitación 4	58
XIX.	Programa de capacitación 5	59
XX.	Programa de capacitación 6	60
XXI.	Programa de capacitación 7	61
XXII.	Programa de capacitación 8	62
XXIII.	Programa de capacitación 9	63
XXIV.	Programa de capacitación 10	64
XXV.	Propuesta de temas para capacitación complementaria	65
XXVI.	Programa de capacitación 11	66
XXVII.	Programa de capacitación 12	66
XXVIII.	Programa de capacitación 13	67

XXIX.	Cronograma de actividades para la investigación.....	97
-------	--	----

GLOSARIO

ANAM	Siglas de Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala.
Capacitar	Hacer que una persona o una cosa sean aptas o capaces para determinada cosa.
Eficiencia	Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
Encuesta	Técnica de investigación utilizada para obtener información de forma escrita con base en preguntas formuladas sobre un tema específico.
Entrevista	técnica para obtener información de forma oral sobre un tema de interés, con base en el conocimiento o experiencia de una persona.
FINDES	Es la abreviación de institución de capacitación especializada en cursos de contabilidad, finanzas, impuestos y desarrollo humano.
INFOM	Siglas para Instituto de Fomento Municipal.
INTECAP	Siglas de Instituto Tecnológico de Capacitación y Productividad.

Integral	que comprende todos los aspectos o todas las partes necesarias para estar completo.
MARN	Siglas de Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
MINFI	Siglas de Ministerio de Finanzas.
Modelo de gestión	Esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.
Optimización	conseguir los mejores resultados con el mínimo de recursos.
SEGEPLAN	Siglas de Secretaría General de Planificación.

Tabla XXIX. Cronograma de actividades para la investigación

Actividades	2019												2020																															
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	Semana																																											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Definición del tema de investigación	■	■																																										
Planteamiento de objetivos y problema de investigación			■	■																																								
Investigación para la construcción del Marco Teórico					■	■																																						
Elaboración del Plan de Investigación									■	■																																		
Aprobación del Plan de Investigación																																												
Investigación del tema en documentos									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración de instrumentos																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Asesoría de instrumentos																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación de instrumentos																																												
Aprobación de instrumentos																																												
Solicitud de permisos para pasar pruebas																																												
Espera de numeros de telefono para pasar instrumentos																																												
Envío de links por whatsapp																																												
Visita a las instalaciones para pasar instrumentos de forma impresa																																												
Desarrollo de la investigación																																												
Vaciado de información																																												
Análisis de la información																																												
Asesoría de Tesis																																												
Formulación del informe de tesis																																												
Seguimiento con área de RH																																												

Fuente: elaboración propia.