

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**



**TESIS**

**“PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DE  
LA ALCALDÍA DE DOLORES, DEPARTAMENTO DE COPÁN”**

**SUSTENTADA POR:**

**LICDA. INGRISD YAQUELINNE RODRÍGUEZ GARCÍA**

**PREVIA OPCIÓN AL TÍTULO DE:**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN  
EN FINANZAS**

**ASESORES DE TESIS:**

**MSC. FREDES VÁSQUEZ**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**MAE. ANTONIO CASO**

**ASESOR TÉCNICO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**JUNIO 2011**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**LICDA. JULIETA CASTELLANOS RUÍZ**

**RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA**

**SECRETARIA GENERAL**

**DOCTORA OLGA JOYA SIERRA**

**DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA**

**DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTOR MANUEL GERARDO BAQUEDANO**

**COORDINADOR GENERAL POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## ÍNDICE

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PÁG.</b> |
|---|-------------|
| <b>AGRADECIMIENTO</b>                                       |             |
| <b>DEDICATORIA</b>  |             |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 1           |
| <b>I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>                 | 3           |
| 1.1. Antecedentes   | 4           |
| 1.1.1 Antecedentes del Departamento de Copán                | 4           |
| 1.1.2 Antecedentes del Municipio de Dolores                 | 5           |
| 1.1.2.1 Estructura Geográfica del municipio de Dolores      | 6           |
| 1.1.2.2 Características Físicas del Municipio de Dolores    | 7           |
| 1.1.2.3 Características Biológicas del Municipio de Dolores | 8           |
| 1.1.2.4 Características Sociales y Culturales del Municipio | 10          |
| 1.2. Planteamiento del Problema                             | 12          |
| 1.3. Preguntas de Estudio                                   | 13          |
| 1.4. Objetivos del Estudio                                  | 13          |
| 1.4.1 Objetivo General                                      | 13          |
| 1.4.2 Objetivos Específicos                                 | 14          |
| 1.5 Justificación del Estudio                               | 14          |
| 1.5.1 Aporte y Beneficios Sociales del Estudio              | 15          |
| 1.5.2 Aporte a otras áreas de Estudio                       | 17          |
| 1.5.3 Beneficio Metodológico                                | 17          |
| 1.6 Alcances y Límites de la Investigación                  | 18          |
| 1.6.1 Alcances  | 18          |
| 1.6.2 Limitaciones  | 18          |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>II. MARCO DE REFERENCIA</b>  | <b>19</b> |
| 2.1 Marco Conceptual  | 20        |
| 2.1.1 Definiciones y Conceptos más Utilizados en el Estudio   | 20        |
| 2.1.2 Teorías que Sustentan La Investigación  | 21        |
| 2.1.3 Proceso de Capacitación Desde Un Enfoque Sistemático  | 24        |
| 2.1.4 Algunos Modelos de Capacitación y Efectividad   | 25        |
| 2.1.5 Análisis y Selección de Modelo  | 35        |
| 2.2 Marco Contextual  | 36        |
| 2.2.1 Estudio sobre El Tema a Nivel Mundial   | 36        |
| 2.2.2 Estudio sobre El Tema a Nivel Local   | 39        |
| 2.2.3 Datos Históricos sobre servicios educativos   | 39        |
| 2.2.4 Identificación y Caracterización de Los Actores Sociales Involucrados en La Problemática de La Investigación. | 40        |
| 2.3 Las Variables de Estudio  | 41        |
| 2.3.1 Relación entre las variables  | 41        |
| 2.3.2 Conceptualización de Cada una de Las Variables  | 42        |
| 2.4 Resumen de Las Variables de Estudio   | 43        |
| <b>III. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION</b>   | <b>44</b> |
| 3.1 Definición del Tipo de Estudio  | 45        |
| 3.2 Determinación del Universo y Muestra del Estudio  | 45        |
| 3.2.1 Técnicas de Muestreo  | 45        |
| 3.2.2 Determinación Cuantitativa y Cualitativa de La Muestra  | 45        |
| 3.3 Método Para Recopilar La Información  | 46        |
| 3.3.1 Elección del Instrumento para Recopilar Información   | 46        |
| 3.3.2 Procedimiento Para Diseñar El Instrumento   | 46        |
| 3.3.2.1 Determinar La Información Requerida   | 47        |
| 3.3.2.2 Determinar El Tipo De Preguntas   | 47        |
| 3.3.2.3 Determinar El Contenido de Cada Pregunta  | 48        |
| 3.3.2.4 Determinar La Forma de Respuesta de Cada Pregunta   | 48        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 3.3.2.5    | Determinar La Secuencia De Las Preguntas  | 48         |
| 3.3.2.6    | Probar y Evaluar El Instrumento   | 48         |
| <b>IV.</b> | <b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>   | <b>49</b>  |
| 4.1        | Descripción General de La Información Requerida   | 50         |
| 4.2        | Análisis de La Información  | 50         |
|            | <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>62</b>  |
| <b>V.</b>  | <b>PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE DOLORES, DEPARTAMENTO DE COPÁN</b> | <b>63</b>  |
|            | <b>RECOMENDACIONES</b>  | <b>94</b>  |
|            | <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>   | <b>95</b>  |
|            | <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | <b>98</b>  |
|            | <b>ANEXOS</b>   | <b>100</b> |

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

| <b>No.</b> | <b>CONTENIDO</b>                    | <b>Pág.</b> |
|------------|-------------------------------------|-------------|
| 1          | Desarrollo de Las Personas          | 67          |
| 2          | Proceso de Capacitación             | 68          |
| 3          | Subfases de Capacitación            | 70          |
| 4          | Contenido de La Capacitación        | 75          |
| 5          | El Proceso de Capacitación          | 76          |
| 6          | Diseño del Programa de Capacitación | 78          |
| 7          | El Ciclo de Capacitación            | 82          |

# ÍNDICE

## TABLA DE CONTENIDOS

| <b>No.</b> | <b>CONTENIDO</b>  | <b>Pág.</b> |
|------------|---|-------------|
| 1          | Resumen de las Variables de Estudio                           | 43          |
| 2          | Determinar las Secuencias de Las Preguntas                    | 48          |
| 3          | Actitud Frente a La Capacitación                              | 51          |
| 4          | La Capacitación hace más eficiente La recaudación de Ingresos | 52          |
| 5          | Participación en Cursos de Capacitación                       | 53          |
| 6          | La Capacitación permite que haya mayor eficiencia Laboral     | 54          |
| 7          | Implementación de un Plan de Carrera                          | 55          |
| 8          | Temas para capacitaciones                                     | 56          |
| 9          | Profesión   | 58          |
| 10         | Genero  | 59          |
| 11         | Edad  | 60          |
| 12         | Área de Trabajo en La Alcaldía                                | 61          |
| 13         | Motivación al Cambio y Autoestima                             | 83          |
| 14         | Relaciones Interpersonales                                    | 84          |
| 15         | Atención Al Público   | 84          |
| 16         | Conocimientos de Seguridad                                    | 85          |
| 17         | Organización del trabajo y Administración del Tiempo          | 85          |
| 18         | Ética Profesional   | 86          |
| 19         | Formación Básica Jurídica Y Legal                             | 86          |
| 20         | Formulación y Gestión de Proyectos                            | 87          |
| 21         | Cursos Computacionales  | 87          |
| 22         | Organización del Tiempo y Manejo de Agendas                   | 88          |
| 23         | Administración Pública  | 88          |
| 24         | Área Económica Financiera                                     | 89          |
| 25         | Resumen de los Diferentes temas Propuestos                    | 90          |

## **AGRADECIMIENTO**

Debo agradecer de manera especial y sincera en primer lugar a Dios, por darme el don tan gran de la vida y por proporcionarme la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia a lo largo de mi vida estudiantil.

A mis padres por el apoyo incondicional que me han dado por haber estado siempre en los momentos más difíciles, ya que sin su apoyo esta meta no la podría haber alcanzado. A mis hermanas por su apoyo moral que me brindaron.

Fundamentalmente a mis amigos que a pesar del tiempo que hemos dejado de compartir han seguido dándome el ánimo y apoyo necesario, que con su cariño, confianza y contribución constante han sido un ejemplo de voluntad, perseverancia, que me ha animado a llegar hasta el final.

Quiero extender un sincero agradecimiento a todos mis compañeros, profesores por el apoyo recibido y su inestimable ayuda, especialmente a mis compañeros de grupo con los que he tenido la suerte y privilegio de compartir muchas horas de trabajo durante este largo camino. Además ha significado el surgimiento de una solida amistad, en especial Iris Romero.

A mis asesores, muchas gracias por permitirme vivir una experiencia tan importante para mi formación como investigadora.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a las autoridades municipales por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis.

Quiero agradecer a las personas que trabajan en el POS-FACE por las atenciones brindadas en el transcurso de mis estudios.

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico en primer lugar a nuestro padre creador Dios, ya que sin su ayuda no podría haber culminado esta etapa tan importante en mi vida.

A mis padres, Miguel Ángel Rodríguez y Olivia García, que estuvieron a mi lado en los momentos de alegría y tristeza y son el pilar fundamental de mi vida.

A mis hermanas, Floris, Liceth, Janeth por su apoyo incondicional y a todas las personas que con su apoyo hicieron posible hacer este sueño realidad.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), a través de las autoridades de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables con la participación de los estudiantes de la Promoción XXIX, se han propuesto como objetivo llevar a la práctica un Proyecto de Desarrollo Municipal.

Se seleccionaron varios municipios del Departamento de Copán, en el que Dolores es uno de los seleccionados para realizar la presente investigación que consiste en una propuesta de un plan de capacitación para los empleados de la alcaldía municipal de Dolores, para mejoramiento de la gestión administrativa.

A lo largo de este estudio se siguieron una serie de pasos ordenados que permitieron establecer la propuesta de capacitación para los empleados de la alcaldía de Dolores, ya que sin duda la capacitación es un proceso complejo, en cuanto a su desarrollo, pero por otra parte los beneficios son considerables tanto para la alcaldía como para la comunidad.

Se ha organizado la presentación del estudio en cuatro capítulos que expone de forma sintética el contenido de los mismos que conforman este trabajo para que el lector tenga una apreciación del mismo.

**En el primer capítulo** se presentan los antecedentes del departamento de Copán y una descripción breve del mismo, también incluye datos históricos del municipio de Dolores, donde se describieron varios aspectos del mismo, se plantea el problema, se formulan las preguntas de estudio, se establecen los objetivos de la investigación, se justifica la investigación, se constituyen el aporte y beneficios social del estudio, aporte a otra áreas de estudio, se establece el beneficio

metodológico de la investigación y se enuncian alcances y límites de la investigación.

**El segundo capítulo** contiene el marco de referencia, se comienza con un marco conceptual, definiciones y conceptos más utilizados en el estudio, así también se describen las teorías que sustentan la investigación y un marco contextual donde muestra los principales hallazgos a nivel mundial como local, así mismo se establecen las variables dependientes e independientes y la relación entre ellas, se formulan las hipótesis de la investigación y generación de indicadores.

**El tercer capítulo** da a conocer la metodología de la investigación, donde se define el tipo de estudio, se determina el universo y muestra, técnicas de muestreo, se establece el método para la recopilación de la información, se elige el instrumento para recopilar la información y procedimiento para el diseño del instrumento, se determina el contenido de cada pregunta y la respuesta de cada una de ellas y la secuencia de las mismas.

**El cuarto capítulo** se presenta los resultados obtenidos de la investigación a fin de obtener una descripción general de la información obtenida y análisis de la información, permitiendo verificar las hipótesis de la indagación.

**El quinto capítulo** contiene la propuesta de capacitación donde se hace énfasis en una serie de temas, y en anexos se incluyen una serie de instrumentos.

**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Antecedentes

En la presente investigación se detallan los antecedentes del Municipio de Dolores, empezando por una breve descripción del Departamento de Copán

### 1.1.1 Antecedentes del Departamento de Copán

Copán fue creado el 28 de mayo de 1869, es un departamento que está ubicado en la zona fronteriza con Guatemala, su cabecera departamental es Santa Rosa, posee una topografía muy abrupta sobre todo en la parte norte del departamento donde cruza la cordillera del Merendón.

Tiene un clima lluvioso pero es contrastado por diferencia de temperaturas, es calurosa en las costas bajas y márgenes fluviales, tendiendo a su disminución en las zonas más elevadas.

Sus suelos son excelentes para la producción de café, caña de azúcar y tabaco de alta calidad.

En la explotación forestal destaca la extracción de maderas preciosas, industriales y plantas medicinales, en la actividad minera sobresale especialmente la obtención de cobre, mármol y algunos otros metales preciosos, aunque la actividad minera actualmente tiene poco apoyo de las poblaciones debido a que las mineras contaminan los ecosistemas y a la vida en general ya que muchas son a cielo abierto en Honduras. (*Eco-Honduras, 2010*)

El Departamento de Copán se caracteriza por ser muy montañoso, siendo sus sierras principales: la del Espiritu Santo que arranca desde el Cerro Bonete del Portillo en la frontera con Guatemala, al occidente de Copán Ruinas y se dirige con rumbo nor este hasta llegar al departamento de Santa Barbara, entre sus grandes elevaciones estan las montañas Elencia y la grita. Otra Sierra importante es la del Gallinero que se extiende desde el

Pico Erapuca con rumbo nor este sirviendo de divisoria de las aguas entre los rios Chamelecon y el Jicatuyo hasta llegar al departamento de Santa Bárbara.

### **Ubicación Geográfica**

El Departamento de Copán limita al norte y oeste con la República de Guatemala, al sur con Ocotepeque y al este Santa Bárbara y Lempira.

El municipio de Dolores, Copán está ubicado en la parte central del Departamento. Limita al norte con el municipio de San Jerónimo, al sur con el municipio de Dulce Nombre, al este con el municipio de Veracruz y el municipio de Trinidad, al oeste con el municipio de Concepción.

#### **1.1.2 Antecedentes del Municipio de Dolores Copán**

**FOTOGRAFÍA No. 1**



Fuente: Fotografía tomada por Ingrid Rodríguez, Parque Municipal de Dolores

Fecha de creación: En el censo de población de 1887 ya figuraba como lugar poblado del Municipio de Santa Rosa; al crear el Municipio de Dulce

Nombre en 1907 formó parte de este. En 1919 se le da categoría de Municipio, así:

Vista la solicitud de los vecinos de la aldea de Dolores y de los caseríos de Venga Redonda, El Pinavetal, El Rincón, Yaruconte, Camalote, El Vijao, El Bálsamo, Agua Buena, todos de la jurisdicción del Municipio de El Dulce Nombre, Departamento de Copán, relativa a erigirse en un nuevo Municipio y Considerando: Que los expresados vecinos han aprobado:

El 10 de febrero de 1943, los mismos vecinos piden sea segregado del Distrito Departamental de Santa Rosa.

#### **1.1.2.1 Estructura Geográfica del Municipio de Dolores**

El territorio de Dolores limita al norte con el municipio de San Jerónimo, al sur con el municipio de Dulce Nombre, al este con los municipios de Veracruz y Trinidad y al oeste con los municipios de San Jerónimo y Concepción. La cabecera municipal de Dolores se encuentra ubicada en las faldas del cerro Bañadero y en la parte centro - este del departamento de Copán.

Extensión Superficial: 46.5 Km<sup>2</sup>.

El Municipio de Dolores cuenta a la fecha con una población de 5,122 habitantes, distribuidos en 5 barrios, 12 aldeas y 3 caseríos.

Del total, 2,680 son hombres y 2,442 mujeres. Existe un promedio de 5 personas por vivienda y la densidad poblacional es de 120 habitantes por Km<sup>2</sup>.

La población menor o igual a 18 años (2774) representa el 54.2% del total, lo que muestra una población relativamente joven y que en los próximos años estará presionando por nuevas fuentes de trabajo y nuevos servicios públicos, entre otros aspectos.

### 1.1.2.2 Características Físicas del Municipio de Dolores

FOTOGRAFÍA No. 2



Fuente: Fotografía tomada por Ingrid Rodríguez, Parque de Dolores, desde diferentes ángulos

La extensión territorial del municipio es de 46.5 km<sup>2</sup>; su relieve se caracteriza por ser montañosa y de topografía irregular, con un amplio sistema de drenaje. Montañas y picos pequeños circundan valles de poca extensión; las montañas alcanzan alrededor de los 1400 metros sobre el nivel del mar; Su zona de vida se caracteriza por ser bosque húmedo montañosos subtropical.

Entre los principales cerros del municipio se encuentran: el Joconolito, Zapotal, Cocoyagua, Conal, Cielito y Agua Caliente, todos estos son ramificaciones de la sierra del Merendón. La aldea de Vega Redonda es recorrida por el río Pasquingual en unos 8 kilómetros próximamente, el cual

nace en Dulce Nombre y que después se convierte en el río Chamelecón, que es el séptimo más grande de Honduras.

También, en el municipio nace el río Capucal que es un tributario del río Chamelecón, además, nacen los ríos Chiquito, Gualzana y Limón.

El departamento de Copán es uno de los de mayor precipitación lluviosa en los meses de mayo a octubre. No hay datos sobre precipitación en el municipio de Dolores; sin embargo, se estima un promedio de 1600 mm. En la clasificación climática de Honduras elaborada por el meteorólogo Edgardo Zúñiga Andrade identifica el clima de Dolores como “Lluvioso de Altura” como los meses más húmedos: junio y septiembre y los más secos: febrero y marzo.

### **1.1.2.3 Características Biológicas del Municipio de Dolores**

En el municipio de Dolores se encuentran bosques de pino y roble, así como latifoliado; sobresaliendo el liquidámbar y árboles de madera preciosa como el junero, el chipel y el hormigo. Una especie en particular que puede ser recurso único es el nogal que es la primera vez que este árbol es reportado para el occidente de Honduras, anteriormente solo se conocía en Olancho.

Entre los árboles más comunes en el municipio están: el aceituno, cedro, chipel, guacoy de monte, hormigo, indio desnudo, jobo, junera, música de monte, nogal, palca, panecito.

En cuanto a la fauna podemos decir que entre los animales silvestres encontramos: conejos, ratones, mapaches, sapos, pericos, palomas, zopilotes, etc. Los animales domésticos más comunes son: los caballos, vacas, gatos, perros, patos, gallinas, cerdos, palomas y pericos. Entre la

micro fauna del lugar están las moscas, mosquitos, cucarachas, hormigas, gusanos varios, mariposas, libélulas.

Los suelos del área del municipio de Dolores son en su mayoría de barro, un poco ácidos y con un contenido bajo de materia orgánica, en la zona se distinguen 5 tipos de suelos:

1. Suelos bien drenados: desarrollados sobre materiales aluviales, relieve plano, con declives moderados, el drenaje a través del suelo es de moderado a rápido, la textura del suelo varía de franco arenoso al franco arcilloso.
2. Suelos mal drenados: con alta productividad potencial, desarrolladas sobre materiales aluviales, de relieve plano, estos suelos se recomiendan para cultivos intensivos propios del clima, previo establecimiento de sistema de drenaje.
3. Suelos sobre aluvión: relieve plano con un declive dominante, drenajes a través del suelo, estos suelos se recomiendan para bosques con pastos y cultivos permanentes donde la pendiente lo permita.
4. Suelos someros: desarrollados sobre materiales volcánicos, relieve de fuerte a moderado con un declive aproximado del 30% al 60%, drenaje a través del suelo, con una productividad potencial baja.

#### **1.1.2.4 Características Sociales y Culturales del Municipio de Dolores**

##### **Creencias**

Antiguamente se creía en el Duende, que lo identifican como un hombre pequeño que usa sombrero de ala ancha; que salía en el cerro Cocoyagua, atrae a los niños enseñándoles cosas bonitas y después los deja en distintos sitios y poco accesibles; También, se cree en las brujas que se convierten en chanchas y persiguen a las personas que en horas avanzadas transitan por las calles; otra creencia es en La Chorca, pájaro maligno que chupa la sangre de los recién nacidos que no han sido bautizados, adormeciendo a los moradores para que no se oiga cuando los ataca, para evitarlo colocan una tijera abierta en forma de cruz debajo de la almohada o el cordón de San Francisco.

##### **Bautizos**

En este acto los padrinos regalan el traje al ahijado y paga la limosna a la iglesia donde se realizó la misa, luego se celebra con un almuerzo o cena y el pastel, al día siguiente los padres del niño mandan a su ya compadres el chocolate que así le llaman a un canasto lleno de comestibles (pastel, azúcar, pan, tamales, chanco horneado, etc.)

##### **Bodas**

El matrimonio se realiza en la Alcaldía Municipal donde la novia va vestida con ropa normal y los acompañan sus padres y testigos, luego van a la iglesia a su boda religiosa donde se acostumbra que la novia se viste de blanco y los acompañan sus padrinos, familiares y demás invitados que luego se trasladan con los novios hasta la casa de reunión, donde comen patas de chancha horneada, tamales, café con pan y dulce. En estas fiestas generalmente se baila, pero en la actualidad se hace muy poco, lo que si se hace en la mayoría de las bodas es

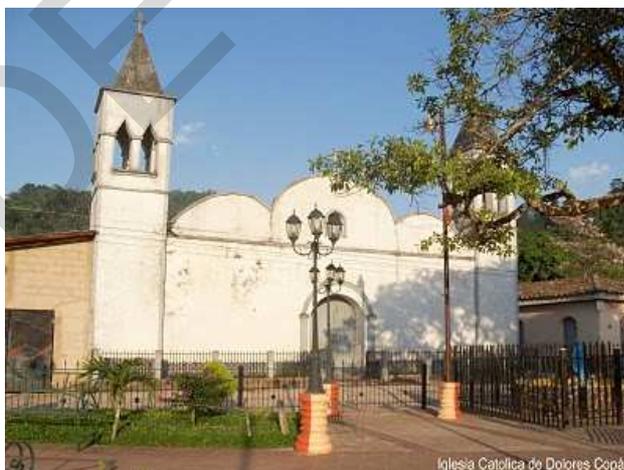
reventar cohetes, especialmente cuando los novios son de algunas aldeas, para avisar que los novios van a llegar.

### Religión

Los habitantes de Dolores en su mayoría son católicos y durante el año se celebran 2 fiestas: la principal el 15 de octubre en honor a San Francisco de Asís, patrón del municipio, y la otra el 29 de junio en honor al Apóstol San Pedro. En la feria de octubre se realiza la coronación de la reina de la feria y el rey feo.

El municipio no cuenta con un sacerdote, este viene una vez por mes a celebrar misa, sin embargo, la iglesia se abre todos los domingos donde concurren los pobladores a escuchar la palabra de Dios, dirigida por miembros de la comunidad denominados Celebradores de la Palabra. En el casco urbano hay una iglesia y todas las aldeas cuentan con una pequeña iglesia donde se reúnen los domingos. Otras personas visitan también la iglesia evangélica de las que hay varias en el municipio.

FOTOGRAFÍA No. 3



Fuente: Fotografía tomada por Ingrid Rodríguez, Iglesia Católica de La Municipalidad de Dolores

## **Organización social**

En el municipio existen diversas organizaciones comunitarias y de productores, tales como: CODER, Juntas de agua, Juntas de productores de café, Juntas rurales de productores de café, Anacafeh, Patronatos comunales, Sociedad de padres de familias de los centros educativos y Grupos de iglesias.

## **Actividad Comercial**

La base de la actividad económica del Municipio está ligada a dos rubros como ser; el cultivo del café y a la explotación ganadera, estimándose una producción aproximada de 20,000 quintales de café y cuenta con un alto rubro ganadero destinado a la producción de leche y carne aproximado en 5,000 cabezas. (*Plan Estratégico Municipio de Dolores Copán, 2002*)

### **1.2 Planteamiento del problema**

La gestión administrativa de una municipalidad debe procurar que el desempeño de las funciones que realizan los empleados sea ejecutado en forma eficiente, elevando la productividad y el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello generando conductas positivas y mejoras en el clima laboral, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad, esto se logra teniendo personal altamente capacitado en su área de trabajo, al tratar las necesidades de capacitación se hace referencia a la carencia que tiene los empleados de la Alcaldía de Dolores para desempeñar su trabajo actual y futuro de manera adecuada de la Institución.

Cuando las personas son competentes tienen una mayor visión del trabajo y se proyectan al mejoramiento de la comunidad, alcanzando un mayor desarrollo socio- económico para el municipio, en la alcaldía no existe plan de desarrollo para el personal por lo que el nivel de competencia es menor al

perfil de cada puesto de trabajo, la falta de capacitación limita mejorar la productividad de los recursos.

Por lo anterior es importante presentar una propuesta de capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Dolores, Departamento de Copán.

### **1.3 Preguntas de Estudio**

- ¿Los empleados de la alcaldía de Dolores necesitan ser capacitados para el mejoramiento y desarrollo del proceso administrativo?
- ¿Qué capacitaciones han recibido los empleados de la municipalidad de Dolores?
- ¿Qué áreas claves de la municipalidad demandan un perfeccionamiento de la formación y capacitación de su personal?
- ¿Cuáles son los resultados esperados en la capacitación de los empleados de la municipalidad de Dolores?
- ¿La capacitación de los empleados incrementará la eficiencia en el trabajo?

### **1.4 Objetivos del Estudio**

Con la realización del presente estudio se pretende alcanzar los siguientes objetivos.

#### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un plan de capacitación, para los empleados de la Alcaldía Municipal de Dolores, Departamento de Copán para el mejoramiento de la gestión administrativa.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleados de la Alcaldía.
- Proponer un plan de capacitación para los empleados de la alcaldía de Dolores.
- Identificar recursos de aprendizaje y oportunidades de desarrollo a los empleados de la alcaldía de Dolores, Departamento de Copán.
- Proporcionar un documento que permita elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y colectiva en los empleados de la alcaldía de Dolores.

### 1.5 Justificación del Estudio

La necesidad que existe para que los municipios se desarrollen en términos generales y en forma integrales es por la falta de personal capacitado ya que es lo que imposibilita a cualquier organización lograr un desarrollo, en tal sentido la implantación de un programa de capacitación basado en identificación de necesidades es una buena herramienta que contribuya a contar con personal altamente capacitado.

El desarrollo de esta investigación en el Municipio de Dolores, Copán es importante para identificar las necesidades de capacitación de los empleados y que el beneficio derivado tanto para la alcaldía como para la comunidad es significativo porque se espera que exista una mejora en la gestión administrativa.

Desde el punto de vista práctico, los resultados del diagnóstico apoyan la toma de decisiones para la elaboración de los programas de capacitación de la Alcaldía Municipal de Dolores, Copán la que se gestionará ante el Instituto Nacional de Formación Profesional, INFOP.

Por otro lado razón que justifica el presente estudio es la necesidad de introducir nuevos enfoques en la administración municipal de Dolores, permitiendo el desarrollo municipal y adquirir conocimientos y habilidades en los empleados y de esta forma mejorar la calidad del servicio a la comunidad.

### **1.5.1 Aporte y Beneficios Sociales del Estudio**

A los efectos de esta investigación se considera que la determinación de necesidades de capacitación es un proceso permanente, que permite determinar mediante la aplicación de métodos e instrumentos de investigación.

Levanta el ego la motivación tanto de las personas como de la familia y contribuye al desarrollo socioeconómico de la comunidad

La universidad está proyectado a la comunidades para fortalecer el vinculo de la institución con las diferentes comunidades permitiendo que el aprendizaje sea basado en realidades

También es una proyección que realiza la Universidad Nacional Autónoma de Honduras por medio del Posface para vincular la comunidad local con los estudiantes y que la experiencia de aprendizaje sea basada en la realidad en la que se desenvuelve.

**Entrevista efectuada al doctor Manuel Baquedano (coordinador de la sección de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAH) transcrita de forma íntegra**

El programa 6 del plan de reforma universitaria tiene como objetivo vincular la universidad con la sociedad hondureña, en ese sentido ha creado una serie de organizaciones la dirección de vinculación de la universidad y el

posgrado tiene el objetivo de formar integralmente a los profesionales; En la academia ya están formados ya que cada uno de los catedráticos contribuye con su conocimiento a la formación académica hablando del máster en administración de empresas o las diferentes especialidad, sin embargo falta el componente social y este mecanismo social se logra al sensibilizar a estudiante con lo que está sucediendo en su entorno, tanto es así que se han revisado los procesos y el marco legal y se ha encontrado que se tiene 2 poderes absolutos en el país

- a. Uno es el gobierno central y
- b. Otro es el gobierno municipal

No se puede por el proceso administrativo dar apoyo directamente en masa a una gestión administrativa del Estado pero si podemos:

1. Proporcionar soporte técnico a las corporaciones municipales que no involucre desembolso financiero para la comunidad.
2. Se Busca que el estudiante universitario sienta su pueblo y la única forma de hacerlo es entrar a tierra a dentro y conocer que está sucediendo para que cuando él sea líder, se involucre y pueda distribuir los escasos recursos con los que cuenta el Estado o mediante el uso de los recursos de la empresa privada para que sea socialmente responsable.
3. En otro punto existe el marco legal interno que exige este tipo de trabajos de vinculación del estudiante con la sociedad.

Modelo educativo de la UNAH es que el conocimiento que el estudiante recibe lo pueda poner en práctica al aplicarlos a la vida real para así lograr crecimiento y fortalecimiento de los conocimientos adquiridos.

Para que el país salga adelante debemos de unirnos en los proyectos de desarrollo y administración que se vayan creando para poder competir de

manera solida y segura en estos tiempos de globalización y todo esto solo es posible con un pueblo dispuesto a luchar con cuerpo y mente asegurando un futuro digno y provisorio. (Baquedano, 2010)

### **1.5.2 Aporte a Otras Áreas de Estudio**

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

La capacitación busca:

- Contribuir con soporte al área social y económica de la comunidad.
- Promover el desarrollo integral del personal
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Crear una mejor imagen del servicio que presta la alcaldía.

### **1.5.3 Beneficio Metodológico**

Este documento servirá de base como fuente para que se realicen otras investigaciones, para mejorar la gestión administrativa.

La presente investigación se realizó directamente en el Municipio de Dolores con los empleados de la Municipalidad y con el apoyo directo del alcalde el Sr. Saúl Arita Ramírez, ya que fue la persona con quien se obtuvo la primera entrevista vía teléfono y quien sugirió que se realizará la presente propuesta, para desarrollar conocimientos y habilidades de los empleados y para el mejoramiento de los procesos administrativos y técnicos permitiendo superar las deficiencias en la prestación de los diferentes servicios administrativos de la alcaldía municipal de Dolores.

## **1.6 Alcances y Límites de La Investigación**

En la presente investigación se detallan los alcances y limitaciones.

### **1.6.1 Alcances**

La investigación para la identificación de una propuesta de capacitación está dirigida a la administración de la alcaldía de Dolores, orientado exclusivamente al personal que labora en el área administrativa y tecnológica de dicha Municipalidad

### **1.6.2 Limitaciones**

- No contar con capacitadores expertos en temas seleccionados
- Espacios disponibles para las capacitaciones
- Falta de equipos tecnológicos

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1 Marco Conceptual

Como soporte y línea para su desarrollo la presente investigación se basa en la siguiente información detallada, de manera conceptual, la que sirve de referencia en el transcurso de la investigación.

### 2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio

- **Capacitación:** es el proceso de modificar, sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar éxito.
- **Desarrollo Local<sup>1</sup>:** Es una clara oportunidad para la innovación política permite una relación más directa con la población, donde pueden experimentarse nuevas formas de participación, nuevas relaciones entre administración y ciudadanos. Proporciona métodos, procedimientos, instrumentos y materiales para promover, organizar y evaluar procesos.
- **Gestión Administrativa:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

---

<sup>1</sup> Este concepto se compilo de un informe realizado por Oscar Madoery, Director Ejecutivo Maestría en Desarrollo Local, Universidad Nacional de San Martín – Universidad Nacional de Madrid.

## 2.1.2 Teorías que Sustentan La Investigación

### Teorías gerenciales “X” y “Y”<sup>2</sup>

Según Douglas McGregor en sus escritos han tenido gran impacto en las Organizaciones y en otras aéreas de la Administración, se le compara en trascendencia con Henri Fayol. Sus principales obras son: El aspecto humano de las empresas, Mando y motivación, El administrador profesional.

Douglas McGregor hizo un estudio minucioso de los procedimientos empleados en la administración de los recursos humanos basándose en la conducta humana. Demuestra que el uso de la autoridad como medio principal de control en las empresas, invita a la resistencia, ocasiona disminución en la producción, indiferencia hacia los objetivos de la empresa y negativa de aceptar responsabilidades. Como reverso propone la Teoría Y, en la cual la persuasión y la ayuda profesional unidas a factores de motivación tales como la valoración de actuaciones, el fomento de buenas relaciones humanas entre el personal, los sueldos y los ascensos, producen resultados mejores que el simple uso tradicional de la autoridad, porque conducen a un esfuerzo organizado, auténticamente humano, que promueve simultáneamente la realización de las aspiraciones individuales y el logro de los objetivos de la empresa. Dice que una de las tareas principales del administrador, es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa. Toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano.

---

<sup>2</sup>Douglas McGregor (1906 - 1964). Catedrático en la Universidad de Harvard, en Massachusetts Institute of Technology (MIT)

La teoría X: el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conductas humanas. No pocas de ellas son extraordinariamente universales. Van implícitas en la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organización y en muchas prácticas y orientaciones administrativas corrientes:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Esta idea tiene raíces muy profundas. El castigo de Adán y Eva por comer el fruto del árbol de la ciencia fue ser expulsados del Paraíso y condenados a un mundo en que tenían que trabajar para vivir. La importancia que concede el administrador a la productividad, al concepto de “una jornada equitativa de trabajo”, a los peligros de limitar el trabajo y restringir el rendimiento y a las recompensas por la buena actuación, refleja la convicción implícita de que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo, aunque tenga su lógica si se miran las cosas a la luz de los objetivos de la empresa. La mayor parte de los gerentes consideraría indiscutible la exactitud de esta suposición.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensas suele bastar en general para superarla. Los individuos aceptarán los premios y estarán pidiendo constantemente otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo

necesario con remuneraciones nada más. Sólo se logrará con la amenaza del castigo.

3. El torrente actual de críticas de las “relaciones humanas”, los comentarios adversos que se hacen de la “manga ancha” y de la “democracia” en la industria y las tendencias de algunas empresas a volver a centralizarlas tras la ola descentralizadora de la posguerra son corroboraciones de la idea implícita de que el hombre sólo trabaja por medios coercitivos y control externos. La recesión de 1957-1958 puso fin a diez años de experimentos con la gerencia “blanda” y de nuevo se vuelve a la idea que estamos exponiendo, que en realidad nunca fue abandonada.
4. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Rara vez se expresa tan sin ambages ni rodeos esta idea de la “mediocridad de las masas”. De hecho, se está elogiando bastante el ideal y lo meritorio del ser humano medio. Nuestros valores políticos y sociales requieren tales expresiones públicas. Sin embargo, un número considerable de jefes y gerentes sostienen en privado esta idea y no es difícil verla reflejada en sus directrices y formas de proceder. La palabra “paternalismo” ha adquirido un sentido desagradable, pero no se ha extinguido, ni mucho menos, de las ideas administrativas.

### 2.1.3 Proceso de Capacitación Desde un Enfoque Sistémico<sup>3</sup>

Se presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional. Así la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:<sup>4</sup>

- Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- Productos (salidas o outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxitos o eficacia organizacional,

---

<sup>3</sup> Esta información se recopiló de la Tesis de La MAE. Reina Martínez, del Posgrado de la facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras

<sup>4</sup> HINRICHS, John R. Personnel Training, Chicago, 1976

- Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

#### 2.1.4 Algunos Modelos de Capacitación y Efectividad

##### A. Modelo Grupos Colaborativos

Un modelo colaborativo, de proceso, para la identificación y priorización de necesidades formativas de los docentes. Si el profesorado se implica activamente en su proceso de **formación**, los planes que se implementen se adaptaran a las necesidades de los diferentes contextos y se conseguirá una mayor economía y eficacia de la formación y por tanto, de su repercusión en la práctica profesional.

Las técnicas colaborativas de detección de necesidades implican procesos de detección en los propios centros, y pueden trabajar simultáneamente con diferentes tipos de necesidades de formación.

El proceso que se trabaja aquí parte de la concepción del desarrollo profesional como un proceso en espiral de la práctica reflexiva. Este proceso consta de cuatro fases que se utilizan cíclicamente para la solución de problemas:

- Identificación y análisis de necesidades;
- Planificación para la acción;
- Desarrollo o puesta en práctica;
- Evaluación.

En este documento abordamos la primera fase del proceso en sus aspectos más prácticos, dejando claro que no se trata sólo de un conjunto de estrategias más o menos útiles, sino de la respuesta estratégica a la necesidad de facilitar el desarrollo de los procesos pertinentes (participación, apropiación, construcción compartida, focalización etc.).

- La fase de identificación y análisis de necesidades

Tiene un doble objetivo. Por una parte, que un grupo de profesores y profesoras pertenecientes a una institución, sean capaces de conocer las necesidades que les genera su práctica para poder mejorarla.

Ese conocimiento debe proporcionarles no sólo una lista de problemas sino más bien un mapa en el que se identifiquen sus necesidades, las relaciones existentes entre ellas y, por último, una priorización de las mismas.

Desde un enfoque técnico, el proceso de valoración de necesidades, pretende descubrir las necesidades que el profesorado (o la comunidad educativa en general) tenga, asumiendo que dichas necesidades son como las leyes que rigen desde siempre la naturaleza y sólo esperan ser descubiertas (conocidas) por alguien. Es un concepto de necesidad prescriptiva o normativa.

El segundo objetivo sería que ese mismo colectivo de profesores, además de adquirir el conocimiento de sus propias necesidades, aprenda el proceso más adecuado para realizar cuantas veces les sea necesaria esa identificación. De modo que el centro (facultad, departamento, equipo docente...), en tanto que organización, sea cada vez más autónoma en la resolución de sus problemas.

Consecuentemente, el modelo de proceso se dota de una estrategia capaz de favorecer el desarrollo de estos dos objetivos, la cual consta de las siguientes subfases:

- Identificación de necesidades,
- Categorización de las necesidades, y
- Priorización de necesidades.

A continuación se describen brevemente cada una de ellas.

- **Identificación**

La identificación de necesidades es el primer paso en ese proceso de reflexión al que aludíamos. En él se pretende básicamente que, a partir de la identificación de necesidades que todos y cada uno de los miembros del grupo realicen se llegue a construir una identificación colectiva, sentida por todos y en la que todos se reconozcan.

El proceso que se suele seguir podría estructurarse del siguiente modo

1º. El dinamizador/a del proceso debe clarificar y centrar lo mejor posible la tarea que el grupo debe realizar, así como su estructura organizativa:

- Una distribución del gran grupo en pequeños grupos de 5 ó 6 miembros.
- Tanto el gran grupo como el pequeño grupo deberían contar con un secretario/a y un moderador/portavoz para cada una de las tareas.
- Favorece la recogida de información una plantilla de trabajo.

2º Cada miembro del grupo reflexiona individualmente sobre sus propias necesidades y elabora una lista con las mismas.

3º. En pequeños grupos se realiza una puesta en común de las necesidades individuales hasta llegar a una propuesta del pequeño grupo. En este momento es muy importante tener en cuenta que no se trata de valorar las necesidades individuales, por tanto no cabe discutir si esa necesidad o tal otra es mejor o peor, si es más pertinente o menos. Más bien todo lo contrario, es decir, considerar por igual cada una de las necesidades individuales e incorporarlas sin más a la lista del pequeño grupo para ampliar en lo posible el campo problemático e incorporar a él a todos los miembros del grupo.

## B. Modelo Kirkpatrick

Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque se fundamenta este trabajo de investigación.

Hace más de 40 años Donald Kirkpatrick, de la Universidad de Wisconsin, creó un enfoque de evaluación de la capacitación con 4 niveles:<sup>5</sup>

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

1. **Reacciones:** ¿Gustó el programa a los participantes?
2. **Aprendizaje:** ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
3. **Comportamiento:** ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
4. **Resultados:** ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

### Nivel 1: Reacción

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de

---

<sup>5</sup> KIRKPATRICK, I., 1979

alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Kirkpatrick recomienda seguir cinco pasos esenciales para la medida exacta:

- Determinar qué información se desea.
- Idear una hoja escrita del comentario eso incluye artículos determinados en el paso previo.
- Diseñar la hoja para que las reacciones se puedan tabular fácilmente y pueden ser manipuladas por medios estadísticos.
- Dichas hojas deben ser anónimas.
- Alentar a los participantes a hacer los comentarios adicionales no sacados por preguntas en la hoja.

Evaluar la reacción es importante porque nos da información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo; los cuestionarios de satisfacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados. Evaluar la reacción no sólo es importante, sino también fácil de hacer.

## **Nivel 2: Aprendizaje**

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

“Aprendizaje es el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado”<sup>6</sup>.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho más difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

## **Nivel 3: Comportamiento**

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la

---

<sup>6</sup> KIRKPATRICK, Donald

conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo.

Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- D. Querer cambiar (mejorar).
- E. Reconocer las propias debilidades o fallas.
- F. Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- G. Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- H. Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- F. Presentar elementos idénticos
- G. Enfocarse en los principios generales
- H. Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

El Modelo señala que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz<sup>7</sup>. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No debemos olvidar que la

---

<sup>7</sup> KIRKPATRICK, Donald

capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

#### **Nivel 4: Resultados**

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces

no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar. Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

### **C. Modelo CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs)**

Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Para Warr, Bird y Rackham es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que, si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo; este tipo de evaluación no puede utilizarse para medir otros resultados.

La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel 2 de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño. Frecuentemente las personas no realizan las tareas de manera óptima aun cuando sepan cómo hacerlo, principalmente porque hay una auto referencia que media la relación entre conocimiento y acción.

#### **D. Modelo Deming**

La ISO 9000<sup>8</sup> utiliza el conocido Ciclo de Deming para su Modelo de Procedimientos de Gestión de Calidad ISO:2000 quién define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: **analizar, planear, hacer y evaluar**.

Cada etapa está conectada a la siguiente con una entrada. En realidad, solo cambian las palabras:

- Actuar: Diagnosticar las necesidades de capacitación
- Planear: Programar la capacitación
- Hacer: Implementar el programa de capacitación
- Revisar: Medir los resultados del programa de capacitación

---

<sup>8</sup> "ISO 9000" es la denominación de uso común para una serie de normas internacionales de garantía de la calidad dentro de organizaciones

**E. Modelo Parker:**

Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

**F. Modelo R. Stake:**

Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

**G. Modelo Bell System:**

Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

**2.1.5 Análisis y Selección de Modelo**

Para el presente estudio de investigación se utilizará de base el modelo de Kirkpatrick ya que se manejan cuatro niveles de medición que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, y se basan en los resultados que se refieren a:

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

## 2.2 Marco Contextual

Para la selección y análisis de la información referente al tema de estudio se auxilio del método deductivo que va de lo más general a lo específico.

### 2.2.1 Estudio Sobre el Tema a Nivel Mundial

- **La capacitación de Altos Funcionarios Públicos en el Reino Unido y Polonia.<sup>9</sup>**

La capacitación y el entrenamiento de los niveles superiores de los servicios civiles en el mundo están volviendo a ser el centro de atención, especialmente en los países que están en proceso de crear una burocracia profesional, eficiente, efectiva y abierta a la rendición de cuentas.

Este artículo se enfoca en los retos que supone el establecimiento de un sistema de capacitación para los altos funcionarios públicos a partir del estudio de dos casos: el Reino Unido y Polonia.

A pesar de las grandes diferencias existentes entre los dos países analizados, resulta interesante observar los aspectos comunes de su reforma administrativa, en la que la capacitación ha representado un papel importante; en especial, se identifican ciclos de reforma de la capacitación que se mueven entre la dispersión y la descentralización hacia esfuerzos por establecer políticas armónicas desde el centro.

Los retos que supone el establecimiento de un sistema de capacitación para los altos funcionarios públicos de varios países. A pesar de las grandes diferencias existentes entre los países resulta interesante observar los aspectos comunes de su reforma administrativa, en la que la capacitación ha representado un papel importante; en especial, se

---

<sup>9</sup> Este artículo presenta resultados de la investigación realizada por el autor Ernesto Velasco Sánchez, para la elaboración de su tesis de maestría en la Universidad de Birmingham ubicada en el Estado de Pensilvania, país Estados Unidos.

identifican ciclos de reforma de la capacitación que se mueven entre la dispersión y la descentralización hacia esfuerzos por establecer políticas armónicas desde el centro. Esto se explica tanto por la herencia administrativa de cada país como, y sobre todo, por una constante desconfianza del liderazgo político hacia los servidores públicos de carrera. (Ernesto, 2006).

La capacitación y el entrenamiento de los niveles más altos de los servicios civiles en el mundo están volviendo a ser el centro de atención, tanto de académicos como de quienes practican la gestión pública, tras varios años de haber sido relegada a un segundo plano<sup>10</sup>. Esto es consecuencia tanto de nuevos enfoques administrativos desarrollados en los sectores públicos y privado, como de las necesidades planteadas por las reformas económicas y políticas que han ocurrido en diversos países: liberalización económica, internacionalización de mercados y transiciones a regímenes políticos pluralistas, entre otros. Por una parte, varios gobiernos en el mundo han emprendido una serie de reformas que buscan introducir presiones competitivas en el sector público y el uso de herramientas gerenciales desarrolladas en el sector privado (Hood, 1991; Kettl, 2000). Por otra parte, en el sector privado, la transición del enfoque de administración de recursos humanos a la filosofía del “desarrollo del personal”, acompañada de herramientas tales como la gestión por competencias, ha redefinido el papel de la capacitación en las organizaciones.

Asimismo, la capacitación del personal de las administraciones públicas se vuelve central en los países que están en proceso de crear una burocracia profesional, eficiente, efectiva y abierta a la rendición de cuentas.

Las administraciones públicas deben de estar en constante capacitación a los empleados para que haya una mejor administración de las finanzas

---

<sup>10</sup> Durante largo tiempo se ha negado la necesidad de formación continua para el personal del servicio público.

públicas, ya que la capacitación en la gestión administrativa puede resultar un medio útil para cambiar los comportamientos y de esta forma promover la adquisición de nuevas habilidades y mejorar las relaciones entre el gobierno y los empleados públicos.

- **La capacitación de los altos funcionarios públicos tiene características particulares**

Al principio se necesitaba distinguir entre la formación, la capacitación y el desarrollo de personal (Nadler, 1989). La formación es la educación básica que mejora las habilidades y prepara a los empleados para nuevas responsabilidades y retos. La capacitación es el entrenamiento de los empleados para desempeñar los trabajos existentes de una manera más eficiente, efectiva y responsable. El desarrollo aplica a los empleados y a la organización entera. A los empleados, es la incrementación de las capacidades consistentes con los valores de la organización así como con los requisitos cambiantes; a la organización, es la incrementación de las capacidades de los empleados como equipos para enfrentar las situaciones indefinidas del futuro (Klingner y Nalbandian, 2001)

En cuanto a la capacitación, durante la era comunista el funcionariado tenía la obligación de mejorar su calificación profesional. Existían dos organizaciones que proveían capacitación especializada en los años anteriores a la década de 1990: por un lado, el Centro de Mejoramiento de las Calificaciones del Personal Líder, que pertenecía al Comité Central del Partido y ofrecía cursos a los altos funcionarios y a los dirigentes del partido; por el otro, el Instituto de Organización, Gerencia y Mejoramiento de las Calificaciones del Personal Administrativo, que tenía a su cargo cursos destinados a los mandos medios y personas que estaban realizando prácticas profesionales (Letowska, 1980).

Esta última organización estaba “financiada centralmente y tenía la obligación de dotar de centros regionales que contaran con materiales homogéneos, realizar la detección de necesidades de capacitación, proveer capacitación metodológica a los directores de las unidades regionales, organizar conferencias nacionales y entrenar a los gerentes de las unidades administrativas regionales y centrales” (Kudrycka, 2003, p.112). Sin embargo, la mayoría de la capacitación era administrada por los ministerios sin que existieran mecanismos de coordinación entre ellos (Newland, 1996).

### **2.2.2 Estudio Sobre el Tema a Nivel Local**

En Honduras existe una organización que se encarga del mejoramiento de los municipios, elabora y ejecuta planes y operaciones de capacitación de los alcaldes y regidores, de los candidatos electos a alcaldes y regidores, y de los técnicos y administrativos municipales. AMHON elabora y ejecuta durante el 2001 un programa de capacitación de todos los alcaldes y regidores electos de todos los partidos políticos hondureños. (AMHON, 2001), también ejecuta planes y programas de capacitación personal técnico y administrativo municipal, es necesario la formación de este personal para que haya una mejor administración de las finanzas públicas en el país.

Otra de las Instituciones que capacita constantemente al personal de las empresas es el Instituto Nacional de Formación Profesional INFOP

### **2.2.3 Datos históricos sobre servicios educativos en el Contexto nacional similar a los que propone en el proyecto.**

El 27 de octubre del presente año se publicó en un diario de mayor circulación del país el convenio que se firmará dentro de unas semanas con Chile, que consiste en impulsar la capacitación de oficiales Hondureños en materia de investigación criminalística,“El embajador chileno en

Honduras, Sergio Verduga, informó que desde hace 30 años su gobierno mantiene un proyecto de becas para agentes hondureños en la Academia de Policía y la Universidad Católica de Chile (*El Herald*, 2010, pág.4) Para tener policías conscientes , productivos y certificados en su trabajo.

En Honduras existen varias empresas que se dedican a la capacitación del recurso humano en las que se mencionan a continuación:

Consultores Gerenciales: nace como una oficina externa, para ofrecer servicios de Asesorías en las áreas de recursos humanos y administración.

También existe una empresa muy reconocida INFOP donde se capacita al personal de una manera gratuita, siempre y cuando las personas interesadas cumplan con requisitos que solicite la institución.

#### **2.2.4 Identificación y caracterización de los actores sociales involucrados en la problemática de la investigación.**

Personas involucradas en la presente investigación

- Alcalde
- Tesorero
- Catastro
- Control Tributario
- Técnicos
- Secretarias

## 2.3 Las variables de estudio

El estudio pretende analizar el comportamiento de una serie de variables con el propósito de tener mayor claridad sobre su significado y repercusión en el trabajo estudiado.

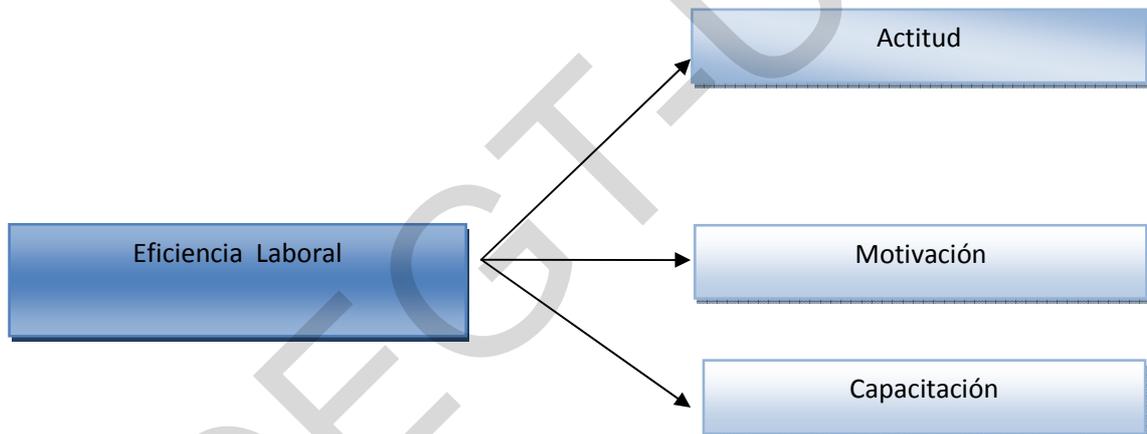
Eficiencia Laboral

Actitud

Motivación

Capacitación

### 2.3.1 Relación entre las variables



Para que en el trabajo haya eficiencia laboral es necesario que los empleados tengan una actitud positiva, permaneciendo motivados y esto se logra por medio de la capacitación ya que esto desarrolla las competencias de la personas para que puedan ser más productivas e innovadoras a efecto de contribuir mejorar los resultados.

(Chiavenato, 2009) este autor explica que “La persona por medio de la capacitación, asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes”. La información basada en dicha teoría plantea que existen comportamiento diferentes derivados de la capacitación.

### 2.3.2 Conceptualización de cada una de las variables

**Actitud:** Reacción evaluativo favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

**Capacitación:** Es el proceso de modificar, sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar éxito.

**Eficiencia:** Logro de los fines con el mínimo de los recursos en un tiempo estipulado.

**Motivación:** Teoría basada en que los actos de una persona están motivados por estímulos psicológicos.

**2.4 Resumen De Las Variables De Estudio**

**Tabla No 1**

| Variables  | Definición  | Variable Interna | Definición  | Indicadores   |
|------------|---|------------------|---|---|
| Eficiencia | Logro de los fines con el mínimo de los recursos en un tiempo estipulado. | Actitud          | Reacción evaluativo favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada  | Cambios positivos<br><br>Carencia de personal calificado  |
|            |   | Capacitación     | Es el proceso de modificar, sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización.<br><br>La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar éxito | Número de empleados que reciben capacitación.<br><br>% de necesidades de capacitación que serán atendidas<br><br>Alcanzar los resultados esperados.<br><br>Menor cantidad de quejas por parte de la comunidad |
|            |   | Motivación       | Teoría basada en que los actos de una persona están motivados por estímulos psicológicos  | Empleados incentivados  |

## **CAPÍTULO III**

# **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Definición del Tipo de Estudio**

La presente investigación es descriptiva porque tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, son estudios descriptivos. *(Sampieri, 2006, p.210)* En este tipo de estudio existen relaciones de una o más variables por eso se dice que la investigación es descriptiva.

### **3.2 Determinación Del Universo y Muestra del Estudio**

Los sujetos objetos del estudio, son de vital importancia para recopilar la información que servirá de base para responder al problema de investigación.

Se tomo en cuenta un censo de todas las personas que trabajan en la alcaldía de Dolores, esto debido a que la población es muy pequeña.

#### **3.2.1 Técnicas de Muestreo**

En esta investigación por ser no probabilística no fue necesario implementar un método de muestreo por lo que se considero que la muestra es igual al tamaño de la población.

#### **3.2.2 Determinación Cuantitativa y Cualitativa de la Muestra**

El procedimiento seguido para la selección del personal a las cuales se aplicó el cuestionario a través instrumento de consulta se enumera a continuación.

1. Se conoció el número exacto del personal técnico- administrativo que labora en la Municipalidad de Dolores, Departamento de Copán.

2. Del dato anterior se procedió a identificar al personal que trabaja en la alcaldía municipal de Dolores convirtiéndose este dato en nuestra población o universo(N= 9 personas), el cual se convirtió de igual forma en el tamaño en el muestra a las cuales debería aplicárseles el instrumento de consulta, esto por la naturaleza de la investigación, por ser este un estudio descriptivo y no probabilístico.

### **3.3 Método Para Recopilar la Información**

Para obtener la información necesaria se considero un cuestionario<sup>11</sup> que se les aplicó a los empleados de la alcaldía de Dolores.

#### **3.3.1 Elección del Instrumento Para Recopilar Información**

La información empleada inicialmente consistió en la elaboración de una encuesta, instrumento mediante el cual se recopiló la información de manera individual referente a la identificación de las necesidades, expectativas e interés de los empleados de la alcaldía de Dolores, respecto a la elaboración del plan de capacitación.

#### **3.3.2 Procedimiento Para Diseñar el Instrumento**

Para la elaboración del cuestionario se utilizó una lluvia de ideas para seleccionar las preguntas que se incluirán en el mismo, una vez estructurado el cuestionario era necesario validarlo con el fin de medir:

- La fácil comprensión de las preguntas tanto para los encuestadores como para los encuestados.
- El buen funcionamiento el programa de captura y verificación de datos.
- El plan de tabulados

---

<sup>11</sup> Ver formato en el Anexo No. 1

Para el diseño del instrumento se utilizó el siguiente procedimiento

1. Se realizaron los cuadros de salidas, las cuales contenían las variables o constructos teóricos que se pretenden medir u observar.
2. Revisión de su definición conceptual y comprender su significado.
3. Revisión de la forma como han sido definidas operacionalmente las variables.
4. Se procedió a la revisión de cada pregunta por la Dra. Fredes Vásquez, la cual hizo algunas recomendaciones para mejorar el instrumento y tuviera más validez.
5. Ya realizadas las mejoras pertinentes de acuerdo a las recomendaciones recibidas, quedando listo y en condiciones de aplicarlo.

#### **3.3.2.1 Determinar La Información Requerida**

Se realizó en varias etapas que se detallan a continuación:

- Crítica: Todos los cuestionarios fueron revisados inmediatamente después de su recolección
- Generación de Frecuencias para validar datos: esto con el fin de verificar las cantidades y congruencia en los datos digitados y tener un patrón de comparación al momento de migrar los datos.
- Generación de tablas: se generaron frecuencias, y gráficos para el análisis de la investigación.

#### **3.3.2.2 Determinar El Tipo de Preguntas**

El contenido de cada pregunta del cuestionario que se utilizó como instrumento de recolección está conformado por preguntas cerradas en su mayoría; sin embargo contiene algunas preguntas abiertas, ya

que lo que se pretendía era que los encuestados tuvieran la posibilidad de respuesta de las que 7 eran preguntas cerradas y 2 abiertas.

### 3.3.2.3 Determinar El Contenido de Cada Pregunta

El contenido de las preguntas busca darle respuesta a los objetivos planteados y problema de investigación.

### 3.3.2.4 Determinar La Forma de Respuesta de Cada Pregunta.

La forma de respuesta a las preguntas es de acuerdo al tipo (cerrada o abierta), en el caso particular las preguntas cerradas son las que contienen opciones de respuesta y las abiertas son las que tienen categorías elevadas.

### 3.3.2.5 Determinar La Secuencia de Las Preguntas

Tabla No. 2

| Tipos de preguntas | Secuencia de las preguntas |
|--------------------|----------------------------|
| Preguntas Cerradas | 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8,       |
| Preguntas abiertas | 6, 9, 10                   |

### 3.3.2.6 Probar y Evaluar El Instrumento

Antes de aplicar de manera formal y sistemática el instrumento de recopilación de información se realizaron cambios para manejar con mayor claridad algunos términos técnicos, se realizaron preguntas muy puntuales.

## **CAPITULO IV**

# **RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 Descripción general de la información obtenida**

La información obtenida por medio de la aplicación del instrumento de recopilación de información es una combinación de elementos, donde existen variaciones en las respuestas de los encuestados para comprensión de la información.

#### **4.2 Análisis de la información**

A continuación se detalla el análisis descriptivo de las preguntas.

## 1. ¿Cuál ha sido su actitud frente a la capacitación?

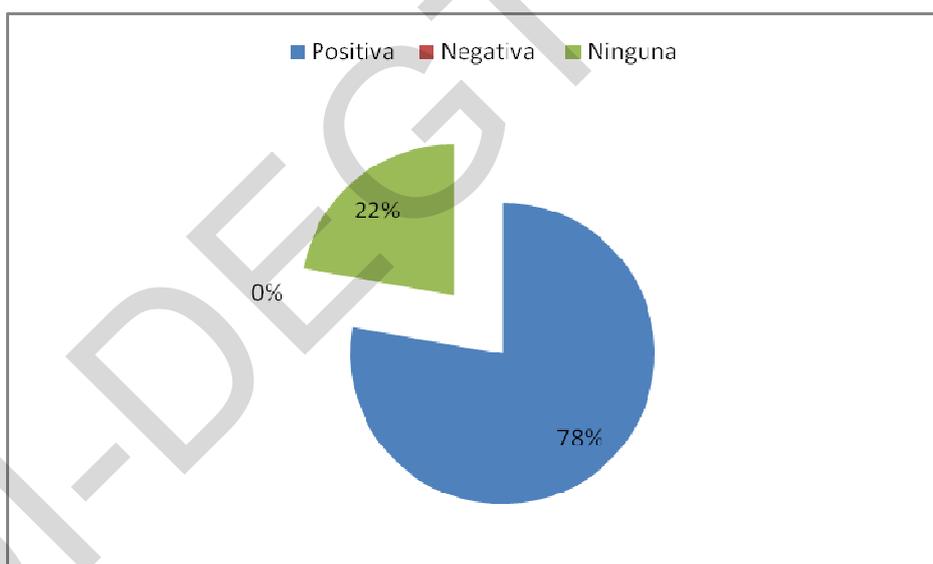
Tabla No. 3

| Factor       | No. De respuesta | %           |
|--------------|------------------|-------------|
| Positiva     | 7                | 78%         |
| Negativa     | 0                | 0%          |
| Ninguna      | 2                | 22%         |
| <b>Total</b> | <b>9</b>         | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 1

## Actitud Frente a La Capacitación



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

En la tabla No. 3 y el gráfico No.1 se destaca con un 78%, tienen una actitud positiva frente a la capacitación y un 22% no saben cuál es la actitud que tienen al momento de recibir capacitaciones

2. ¿Considera usted que a través de la capacitación se hace más eficiente la recaudación de los ingresos en la Municipalidad?

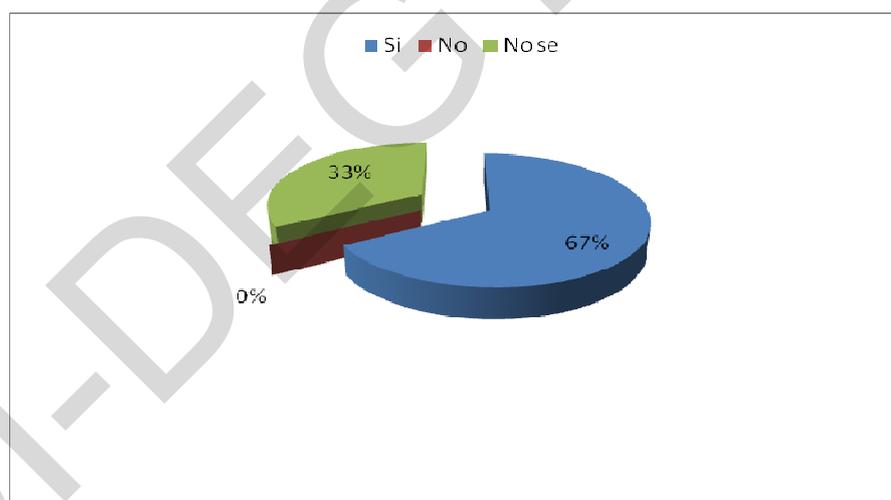
Tabla No. 4

| Factor       | No. De respuesta | %           |
|--------------|------------------|-------------|
| Si           | 6                | 67%         |
| No           | 0                | 0%          |
| No se        | 3                | 33%         |
| <b>Total</b> | <b>9</b>         | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 2

### La Capacitación Eficientiza la Recaudación de Los Ingresos



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

En la tabla No. 4 y Gráfico No. 2 muestra que las personas encuestadas un 67% consideran que la capacitación hace más eficiente la recaudación de impuestos y un 33% no sabe si al capacitarse son más eficientes.

3. ¿Ha participado en cursos de capacitación Computacionales?

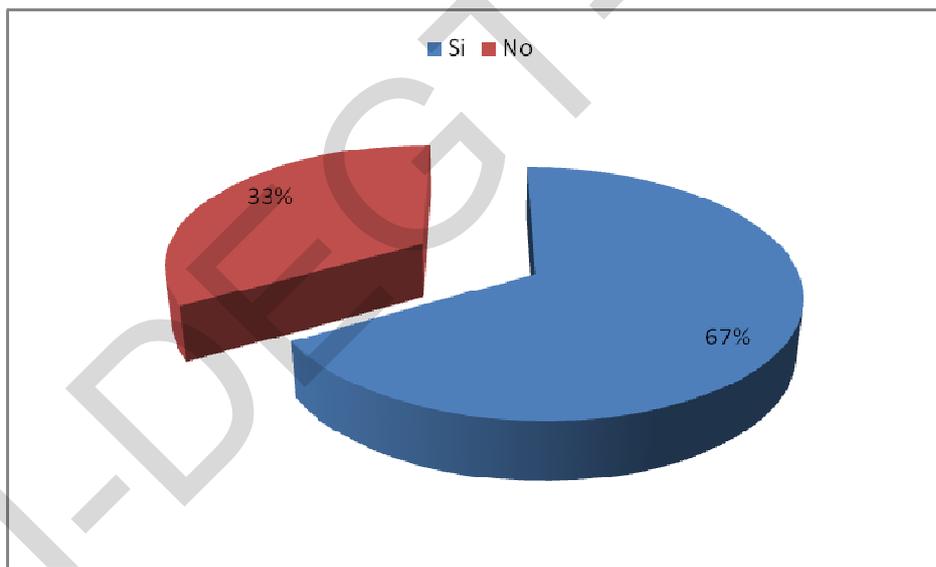
Tabla No. 5

| Factor       | No. De Respuesta | %           |
|--------------|------------------|-------------|
| Si           | 6                | 67%         |
| No           | 3                | 33%         |
| <b>Total</b> | <b>9</b>         | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 3

**Participación en Cursos de Computación**



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

En la tabla No. 5 y Gráfico No. 3 muestra que un un 67% ha recibido capacitaciones y un 33% aun no las han recibido, esto significa que hay que capacitar al resto del personal para que todos adquieran los conocimientos en computación.

4. ¿Cree usted que al Capacitarse, su trabajo tiene mayor eficiencia laboral?

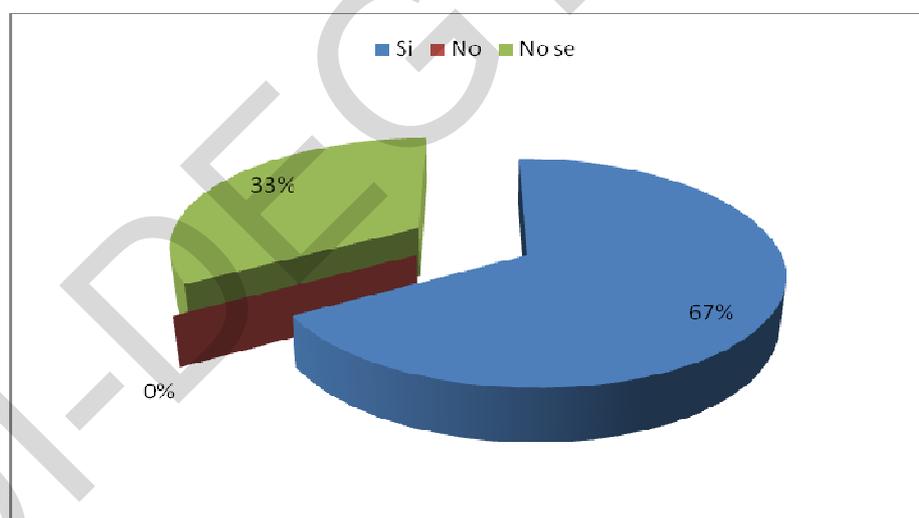
Tabla No. 6

| Factor       | No. De respuesta | %           |
|--------------|------------------|-------------|
| Si           | 6                | 67%         |
| No           | 0                | 0%          |
| No se        | 3                | 33%         |
| <b>Total</b> | <b>9</b>         | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 4

#### La Capacitación Permite Que Haya Mayor Eficiencia Laboral



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

En la tabla No. 6 y Gráfico No. 4 muestra que del total de los encuestados el 67% cree que al capacitarse el trabajo tendrá mayor rendimiento teniendo un 33% que no sabe si el sistema obtendrá buenos beneficios.

5. ¿Cree usted que la municipalidad ha implementado la capacitación como un plan de carrera de sus empleados?

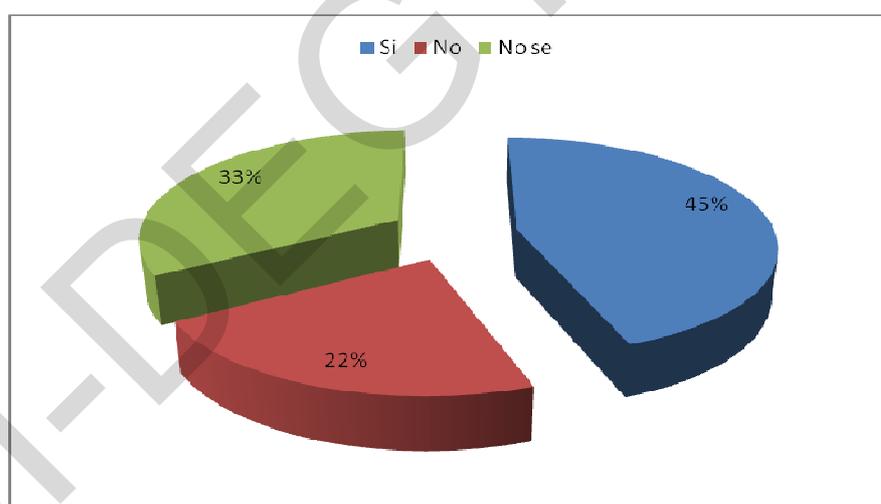
Tabla No. 7

| Factor       | No. De respuesta | %    |
|--------------|------------------|------|
| <b>Si</b>    | 4                | 45%  |
| <b>No</b>    | 2                | 22%  |
| <b>No se</b> | 3                | 33%  |
| <b>Total</b> | 9                | 100% |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 5

### La Alcaldía Implementa La Capacitación Como Plan de Carrera



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

Del total de los encuestados el 45% opina que la municipalidad ha implementado el plan de carrera el 22% dice que aun no se ha implementado y un 33% que no saben.

## 6. En cual de los siguientes temas le gustaria que lo capaciten?

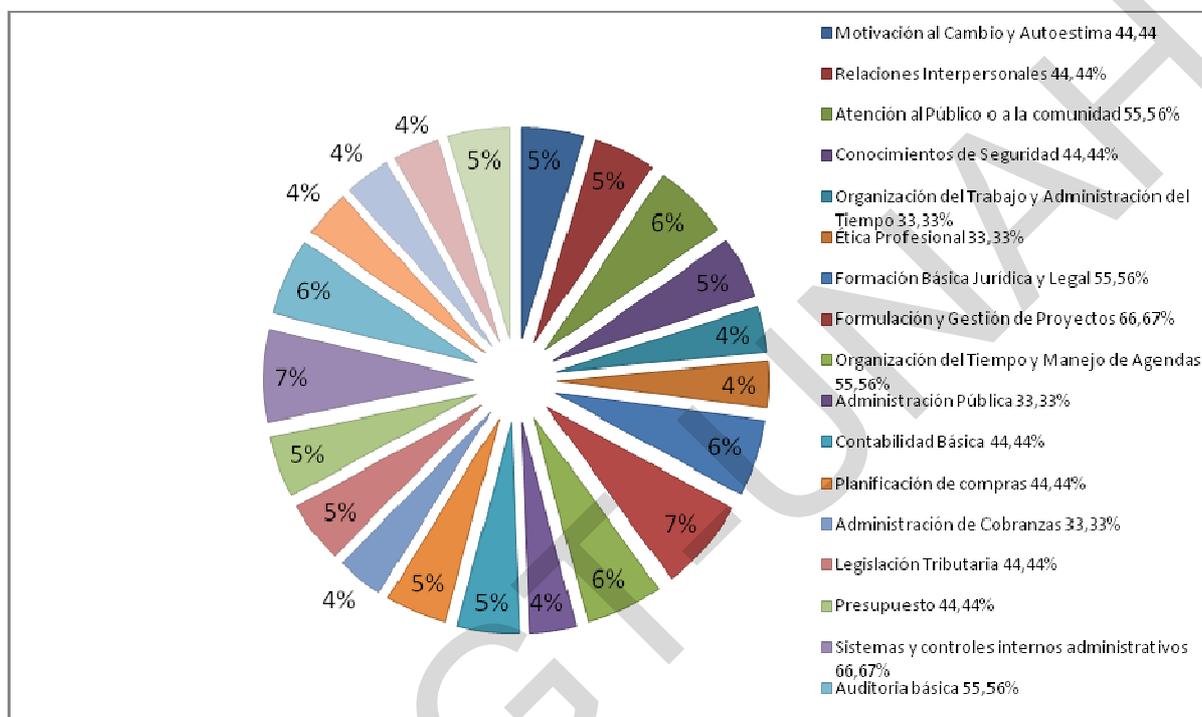
Tabla No. 8

| <b>Factor</b>  | <b>%</b> | <b>Respuestas Total</b> |
|--|----------|-------------------------|
| Motivación al Cambio y Autoestima                    | 44,44%   | 4                       |
| Relaciones Interpersonales                           | 44,44%   | 4                       |
| Atención al Público o a la comunidad                 | 55,56%   | 5                       |
| Conocimientos de Seguridad                           | 44,44%   | 4                       |
| Organización del Trabajo y Administración del Tiempo | 33,33%   | 3                       |
| Ética Profesional                                    | 33,33%   | 3                       |
| Formación Básica Jurídica y Legal                    | 55,56%   | 5                       |
| Formulación y Gestión de Proyectos                   | 66,67%   | 6                       |
| Organización del Tiempo y Manejo de Agendas          | 55,56%   | 5                       |
| Administración Pública                               | 33,33%   | 3                       |
| Contabilidad Básica                                  | 44,44%   | 4                       |
| Planificación de compras                             | 44,44%   | 4                       |
| Administración de Cobranzas                          | 33,33%   | 3                       |
| Legislación Tributaria                               | 44,44%   | 4                       |
| Presupuesto  | 44,44%   | 4                       |
| Sistemas y controles internos administrativos        | 66,67%   | 6                       |
| Auditoría básica                                     | 55,56%   | 5                       |
| Contabilidad y Finanzas                              | 33,33%   | 3                       |
| Registros contables                                  | 33,33%   | 3                       |
| Análisis crediticios                                 | 33,33%   | 3                       |
| Computación  | 44,44%   | 4                       |
| <b>Total respondientes</b>                           |          | <b>9</b>                |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 6

**Temas Propuestos Para Posibles Capacitaciones**



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

Como se puede observar en la tabla No. 7 y el gráfico 6. Los empleados de la alcaldía de Dolores están interesados en que se les capacite en los temas seleccionados.

## 7. . ¿Cuál es su profesión?

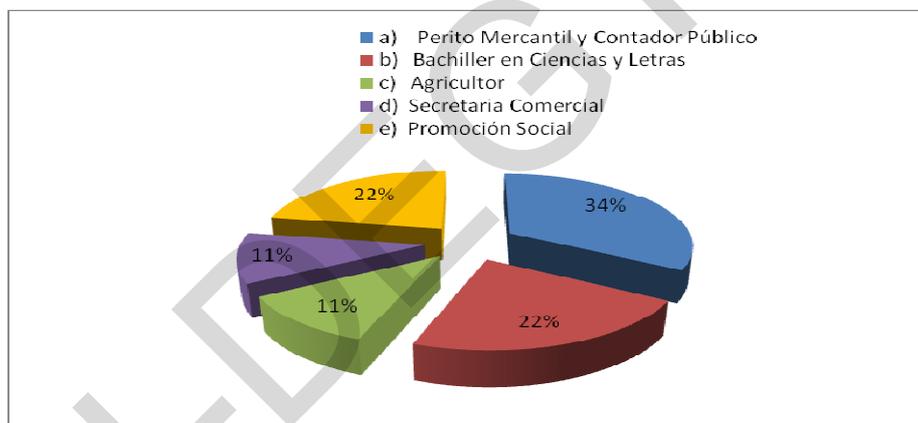
Tabla No. 9

| Factor                                     | No. De respuesta | %    |
|--|------------------|------|
| <b>Perito Mercantil y contador Público</b> | 3                | 33%  |
| <b>Bachiller en Ciencias y Letras</b>      | 2                | 22%  |
| <b>Agricultor</b>                          | 1                | 11%  |
| <b>Secretaria Comercial</b>                | 1                | 11%  |
| <b>Promoción Social</b>                    | 2                | 22%  |
| <b>Total</b>                               | 9                | 100% |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 7

## Profesión de Los Empleados de La Alcaldía De Dolores



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

En la tabla No. 9 y el gráfico No 7 se puede observar que la mayoría de las personas tienen una profesión de perito mercantil y contador público con un 34% y seguida la carrera de ciencias y letras, promoción social con un 22%, y un 11% que representa la profesión de secretaria comercial.

8. Genero del personal de La Alcaldía de Dolores

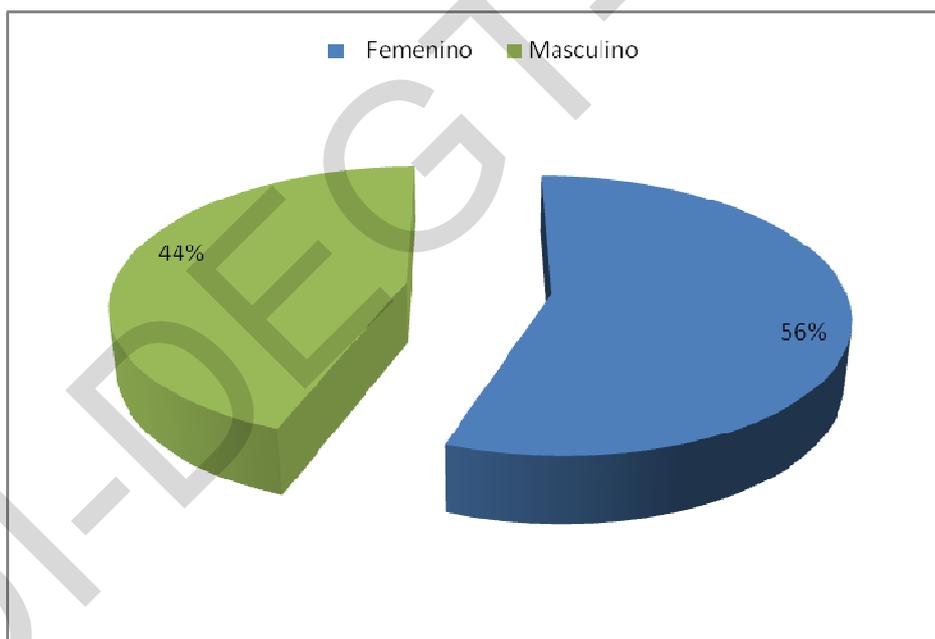
Tabla No. 10

| Factor    | No. De Respuesta | %    |
|-----------|------------------|------|
| Femenino  | 5                | 56%  |
| Masculino | 4                | 44%  |
| Total     | 9                | 100% |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 8

Genero del Personal de La Alcaldía de Dolores



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

El 56% de la población encuestada corresponde al sexo femenino y un 44% al sexo masculino.

## 9. Edad de Los Empleados de Dolores

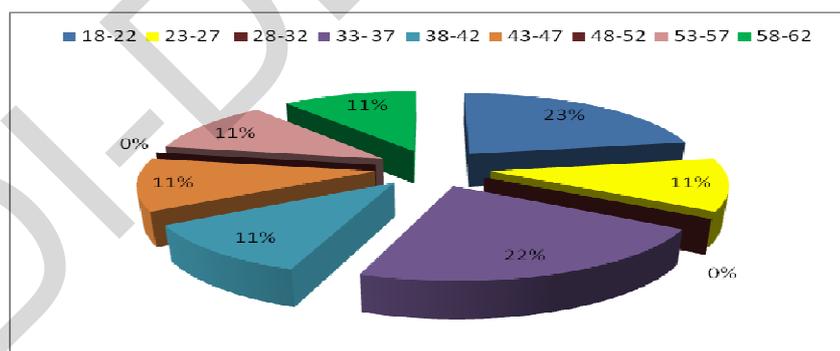
Tabla No. 11

| Factor       | No. De respuesta | %           |
|--------------|------------------|-------------|
| 18-22        | 2                | 0%          |
| 23-27        | 1                | 22%         |
| 28-32        | 0                | 22%         |
| 33- 37       | 2                | 33%         |
| 38-42        | 1                | 0%          |
| 43-47        | 1                | 22%         |
| 48-52        | 0                | 0           |
| 53-57        | 1                | 22%         |
| 58-62        | 1                | 22%         |
| <b>Total</b> | <b>9</b>         | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico No. 9

## Edad de Los Empleados de Dolores



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

En la tabla No. 11 y gráfico No. 9 se puede observar que las personas están en las edades comprendidas desde 18 años a 62 años.

10. Área de trabajo en la Alcaldía

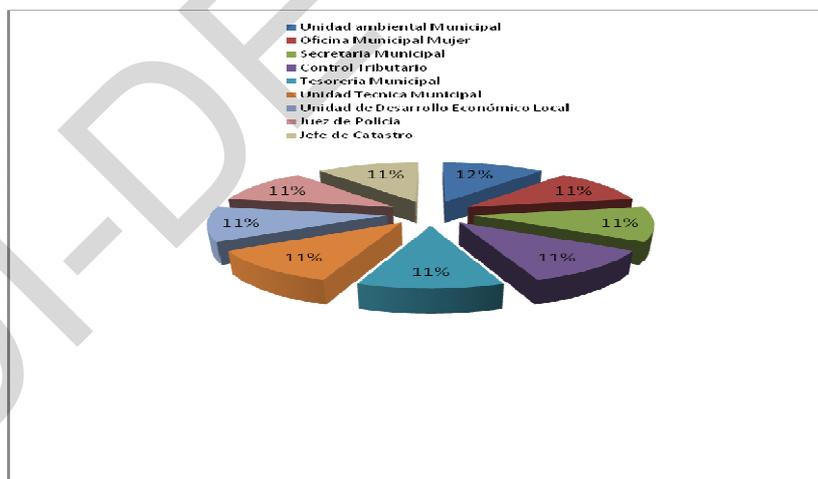
Tabla No. 12

| Factor                               | No. De respuesta | %           |
|--------------------------------------|------------------|-------------|
| Unidad ambiental Municipal           | 1                | 12%         |
| Oficina Municipal Mujer              | 1                | 11%         |
| Secretaría Municipal                 | 1                | 11%         |
| Control Tributario                   | 1                | 11%         |
| Tesorería Municipal                  | 1                | 11%         |
| Unidad Técnica Municipal             | 1                | 11%         |
| Unidad de Desarrollo Económico Local | 1                | 11%         |
| Juez de Policía                      | 1                | 11%         |
| Jefe de Catastro                     | 1                | 11%         |
| <b>Total</b>                         | <b>9</b>         | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta Aplicada a Empleados de La Alcaldía de Dolores (2011)

Gráfico 10

Dependencias de la Alcaldía de Dolores, Departamento de Copán



Fuente: Resultados Obtenidos de la Encuesta aplicada a Los Empleados de la Alcaldía de Dolores

Como se puede observar en el gráfico No. 10 cada una de las personas que trabaja en la alcaldía de Dolores tienen un puesto específico.

## CONCLUSIONES

- Las personas que trabajan en la honorable alcaldía de Dolores están interesadas en que sean capacitadas ya que un 78% tienen una actitud positiva frente a la capacitación, esto será de gran ayuda para el logro de los objetivos institucionales de la misma.
- El 67% de los empleados creen que al ser capacitados el trabajo tendrá mayor eficiencia laboral.
- El 45% cree que la municipalidad está implementando el plan de carrera, esto debe ser uno de los aspectos a considerar pero a corto plazo para que el empleado se sienta satisfecho y motivado a realizar un excelente trabajo, tomando en consideración que la capacitación ayuda en medida a que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados.
- Capacitarse debe ser un proceso permanente y es una herramienta que logra que las personas sean más eficientes en el trabajo, por lo tanto la capacitación es una constante necesidad.

## **CAPITULO V**

# **PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE DOLORES, DEPARTAMENTO DE COPÁN**

## **I. Introducción**

La presente propuesta de capacitación para empleados de la Municipalidad de Dolores, se ha elaborado orientado al desarrollo de capacidades entre los cuales sobresalen aquellos relacionados al fortalecimiento de capacidades humanas.

El plan de capacitación para el año 2011 constituye un instrumento para la gestión de Administrativa que determina las prioridades de capacitación de los empleados de la Municipalidad de Dolores.

Toda entidad tiene la responsabilidad de velar por sus recursos, en especial por el recurso humano, pues es el funcionario el que hace las entidades con el desempeño de sus labores.

Por tanto la capacitación le brinda al empleado la posibilidad de fortalecer sus conocimientos y mediante un buen desarrollo del bienestar se motiva y se mejora el servicio a la comunidad.

## **II. Alcance**

En este plan se contemplaran las necesidades de todos los empleados de las diferentes dependencias de la Municipalidad de Dolores.

## **III. Fines del Plan de Capacitación**

Siendo su propósito general impulsar la eficiencia en la resolución de problemas administrativos y auxiliar a la comunidad de Dolores para reformar el desarrollo socio económico de esta municipalidad, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de conocimiento en temas financieros, presupuestales, motivación al cambio y autoestima, relaciones interpersonales, atención al público, redacción de informes técnicos y dictámenes, liderazgo y trabajo en equipo, organización del trabajo y administración del tiempo, planeación estrategia, ética profesional, formación básica jurídica y legal, organización del tiempo y manejo de agendas, administración pública, computación.

## **IV. Objetivos de La Capacitación**

1. Estructurar plan de capacitación al personal de la Alcaldía de Dolores en diferentes temas, para desempeñar su labor en mejor forma, optimizando los resultados.
2. Proporcionar un instrumento de capacitación para el desarrollo personal en los puestos de trabajo.

3. Elaborar una serie de instrumentos<sup>12</sup> que permitan al empleado y al instructor tener un mejor desarrollo en los procesos de capacitación.

## **V. Responsabilidad**

La aplicación y ejecución del presente Plan de Capacitación es responsabilidad de las autoridades de la municipalidad de Dolores.

## **VI. Resultados Esperados**

- a) Fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados de la Municipalidad de Dolores para el buen ejercicio de las funciones.
- b) Brindar herramientas a los empleados que les permita promover el liderazgo a la comunidad, buscando el activismo y protagonismo en las acciones y actividades a la mejora del servicio.
- c) Mejorar la labor del personal.

## **VII. Metas**

Capacitar al 100% los empleados de la Municipalidad de Dolores involucrados directamente en las diferentes áreas.

## **VIII. Identificación de Las Necesidades de Capacitación**

Se han identificado una serie de temas para capacitación de los empleados de la Municipalidad de Dolores de acuerdo con el diagnóstico de Gestión Administrativa (POA), en un proceso participativo.

---

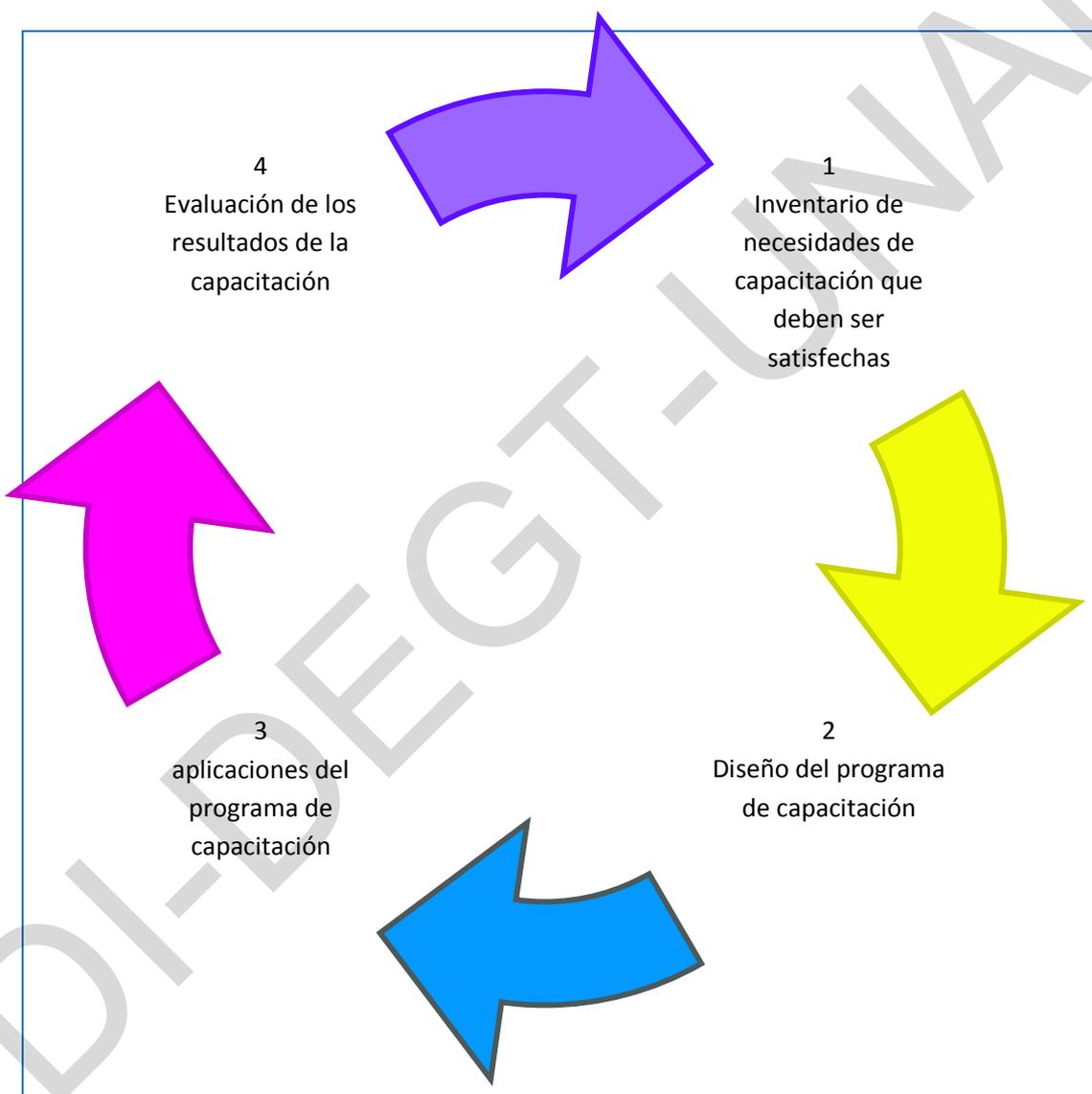
<sup>12</sup> Ver Anexo No. 2

## IX. Marco teórico

### Desarrollo de Las Personas

#### Diagrama No. 1

Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación<sup>13</sup>



Las personas por medio de la capacitación y del desarrollo asimilan información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes.

<sup>13</sup> Propuesta de La Investigadora Según Bibliografía consultada Chiavenato, 2009

Algunos programas de capacitación se concentran en desarrollar habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo.

Otros buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con otras personas

**Diagrama No.2**  
Proceso de Capacitación<sup>14</sup>



A continuación se describe cada fase del proceso de capacitación:

<sup>14</sup> Ídem

## **FASE 1: Detección de las Necesidades de Capacitación (Diagnóstico)**

Al detectar las necesidades de formación conforme a las demandas de los participantes utilizando metodologías apropiadas se identificará que estos son capaces de dirigir su propio aprendizaje. Esto implicará que los empleados se involucren activamente en capacitarse, los planes que se implementen se adaptarán a sus necesidades sentidas en diferentes contextos y se conseguirá una mayor economía y eficacia de la formación y por tanto, de su repercusión en la mejora continua de su desempeño para la satisfacción al cliente.

Si lo que se pretende es detectar las necesidades sentidas por los empleados, se realizará un diagnóstico de necesidades de forma colaborativa, basado en las experiencias, percepciones, juicios, expectativas, valoraciones e informaciones del propio participante, en el ambiente de trabajo donde se desempeña, con el fin de implementar acciones formativas o de capacitación que les permita mejorar en los procesos de innovación, calidad y servicios de atención al cliente.

Para fines de este estudio a continuación se describe una adaptación de Grupos Colaborativos para ser utilizado en la detección de necesidades de capacitación de los empleados y en este sentido elaborar una propuesta .

La fase de identificación y análisis de necesidades (diagnóstico) tiene un doble objetivo. Por una parte, que un grupo de participantes pertenecientes a una empresa, sean capaces de conocer las necesidades que les genera su desempeño para poder mejorarlo. Ese conocimiento debe proporcionarles no sólo una lista de problemas sino más bien un mapa en el que se identifiquen sus necesidades, las relaciones existentes entre ellas (categorización) y, por último, una priorización de las mismas.

Las necesidades se han de construir y analizar mediante un proceso de reflexión que conduzca no sólo a su conocimiento, sino también, y sobre todo, a una toma de conciencia de que esas son las necesidades que el grupo siente como verdaderas. Y ese análisis debe producirse, inevitablemente, en y por el grupo, aunque éste requiera de apoyo externo para realizarlo.

Consecuentemente, el modelo de proceso se dota de una estrategia capaz de favorecer el desarrollo de estos dos objetivos, la cual consta de las siguientes subfases.

### Diagrama No.3

#### Subfases de capacitación<sup>15</sup>



<sup>15</sup> Ídem

A continuación se describe brevemente cada una de ellas.

## 1. Identificación

La identificación de necesidades es el primer paso en ese proceso de reflexión referido. En él se pretende básicamente que, a partir de la identificación de necesidades que todos y cada uno de los miembros del grupo realicen se llegue a construir una identificación colectiva, sentida por todos y en la que todos se reconozcan.

El proceso que se suele seguir podría estructurarse del siguiente modo:

Paso 1º. El coordinador/a del proceso debe clarificar y centrar lo mejor posible la tarea que el grupo debe realizar, así como su estructura organizativa.

Paso 2º. Cada miembro del grupo reflexiona individualmente sobre sus propias necesidades y elabora una lista con las mismas, el coordinador facilita para este estudio en particular tres grandes interrogantes que servirán de guía para orientar el trabajo de la detección de necesidades a continuación las interrogantes:

- ¿Qué necesidades de formación o capacitación contribuirán a mejorar el desempeño laboral?
- ¿Qué actividades de capacitación son necesarias para mejorar la calidad y la atención a la comunidad?

Paso 3º. En pequeños grupos se realiza una puesta en común de las necesidades individuales hasta llegar a una propuesta del pequeño grupo. En este momento es muy importante tener en cuenta que no se trata de valorar las necesidades individuales, más bien todo lo contrario, es decir, considerar por igual cada una de las necesidades individuales e incorporarlas sin más a la lista del pequeño grupo para ampliar en lo posible el campo problemático e incorporar a él a todos los miembros del grupo.

Para ello, se sugiere el siguiente proceso:

- El participante que actúa de secretario/a lee su lista de necesidades y, al mismo tiempo, cada uno de los miembros del grupo eliminan de la suya las que consideren plenamente coincidentes con las que se van leyendo. En caso de duda, se solicitan entre sí las aclaraciones pertinentes o necesarias.
- A continuación, cada participante, y mediante un orden preestablecido, lee su lista depurada, es decir, sus necesidades excepto las tachadas por efecto de la lectura anterior. Al mismo tiempo, los demás tachan de su lista las plenamente coincidentes con las suyas.
- El proceso se va repitiendo hasta que todos han leído su lista y se obtiene una de pequeño grupo sin repeticiones.
- Por último, se realiza una puesta en común de las listas de cada pequeño grupo hasta conseguir una primera identificación de las necesidades de todo el grupo.

## **2. Categorización**

Se inicia con la categorización de las necesidades. Es decir, la clasificación de las mismas en categorías significativas, aunque aleatorias para cada caso, que permita hacer una idea importante de la dimensión del problema. Cada categoría debe incluir aquellas necesidades que puedan abordarse de un modo similar en la fase de "Planificación para la acción", o sea, que puedan tratarse mediante un mismo plan de acción, aunque requieran de alguna especificidad.

### 3. Priorización

Sin embargo, las categorías establecidas pueden no ser abordables inmediatamente por diversas causas (tiempo, recursos materiales o humanos, conocimientos, etc.), lo que exige un nuevo tratamiento conducente a su priorización. Es decir, el grupo de participantes debe decidir qué categorías de problemas abordará en primer, segundo, tercer... lugar.

También en este caso hay que asegurar que esa priorización tiene en cuenta las percepciones personales de cada empleado participante, por lo que se inicia individualmente, y las que el grupo es capaz de construir a lo largo de este proceso; por ello la reflexión continúa en pequeño grupo y finaliza con la priorización del gran grupo.

#### Contenido de la Capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

a. Transmisión de Información:

El contenido es el elemento esencial, de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los participantes en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y política, las reglas y los reglamentos, etc. También pueden involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

b. Desarrollo de Habilidades:

Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto, presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

c. Desarrollo o Modificación de Actitudes:

Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores, para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia o de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con la comunidad.

d. Desarrollo de Conceptos:

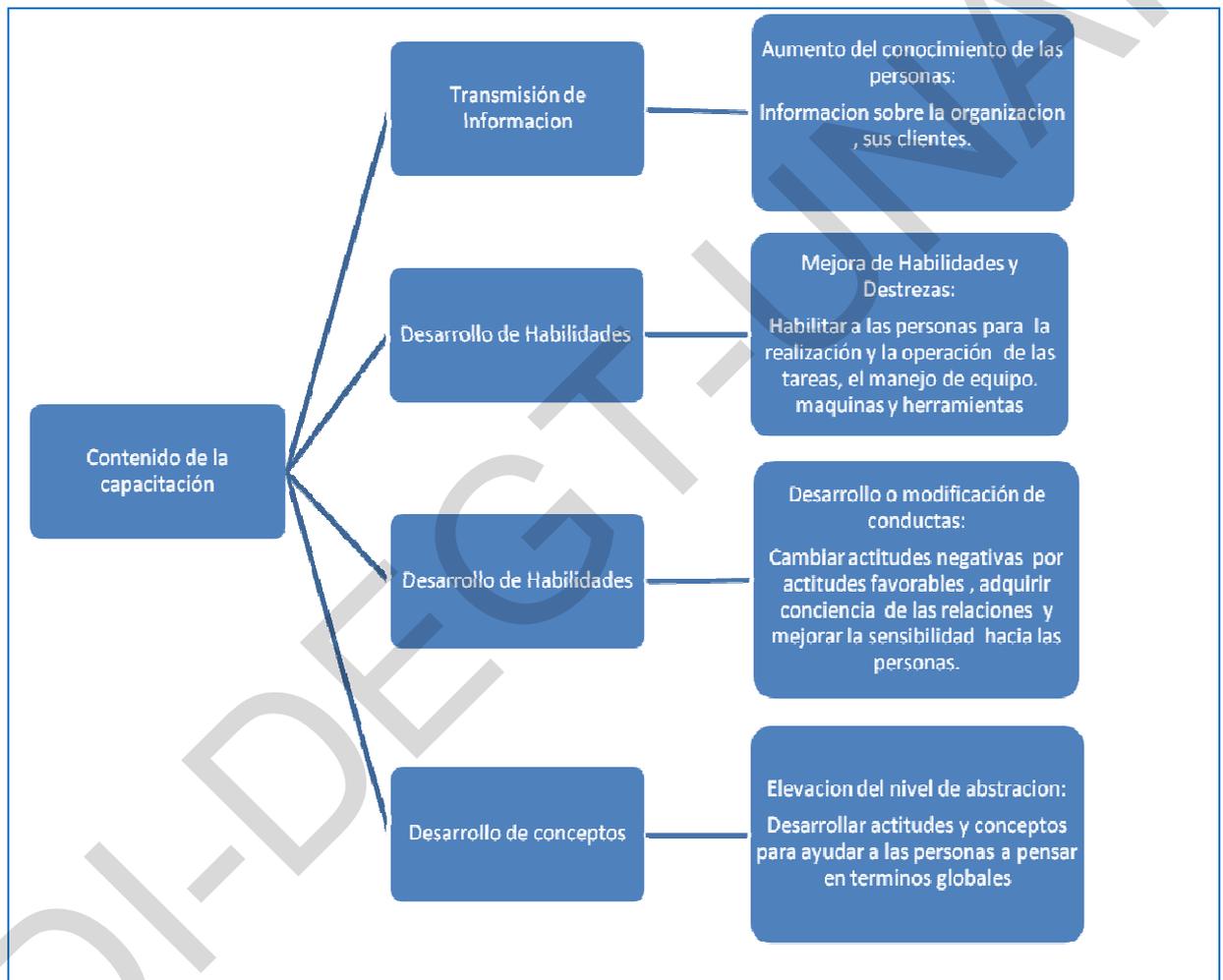
La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concesión de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación se pueden utilizar de forma aislada o conjunta., el desarrollo de actitudes (como tratar al cliente, como comportarse, como realizar el proceso de ventas, como argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) Y el desarrollo de conceptos (relacionado con la filosofía de la institución y la ética profesional)

## Contenido de La Capacitación

Diagrama No. 4

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas<sup>16</sup>



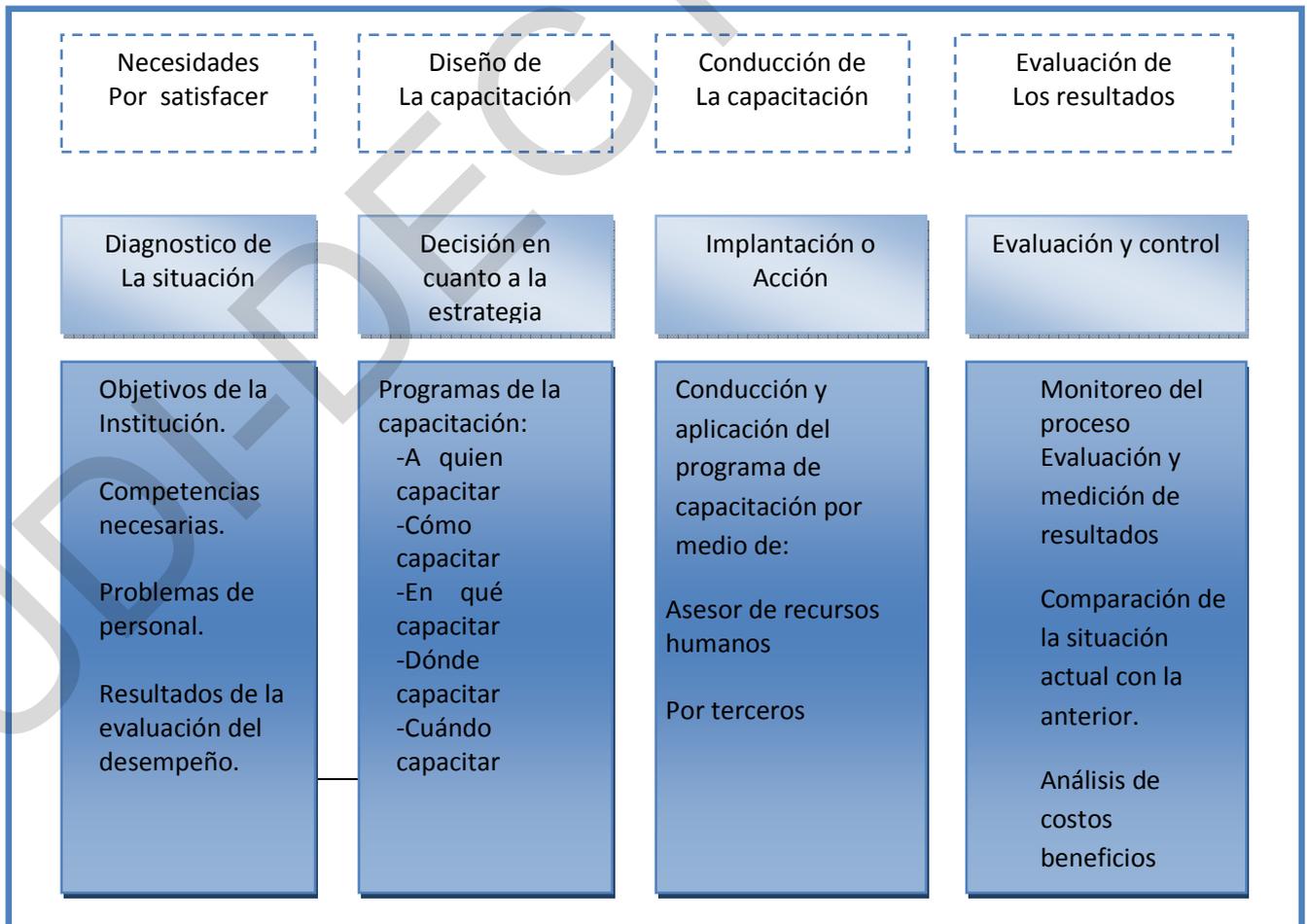
En realidad las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnostico de la situación

<sup>16</sup> Ídem

La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la institución desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

No obstante el proceso de capacitación de debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la institución en el futuro

**Diagrama No.5**  
**El proceso de capacitación<sup>17</sup>**



## Diagnostico de las Necesidades de Capacitación

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la institución.

Las necesidades de capacitación son carencias de la preparación de la preparación profesional de las personas, es la diferencia de lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

Una necesidad de capacitación es una área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar la eficacia, eficiencia y productividad en el trabajo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e interrumpida, incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

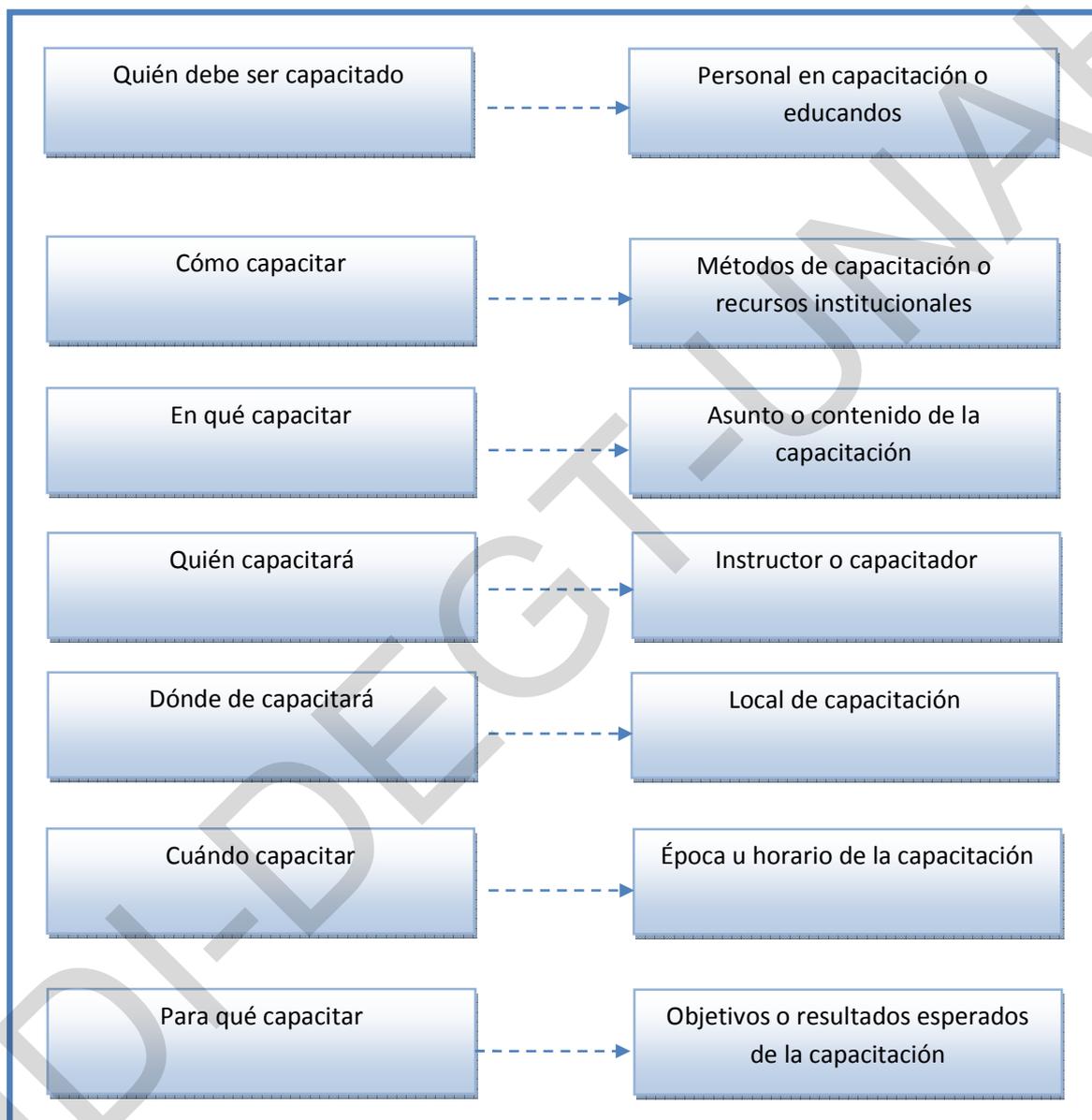
La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador<sup>18</sup> de ese cambio

---

<sup>18</sup> Se dice lo que aglutina, activa o transforma una tendencia, un fenómeno.

### Diagrama No.6

### Diseño del Programa de Capacitación<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Programa de capacitación significa definir los siete pasos descritos en el diagrama a fin de alcanzar los objetivos.

El diseño del programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planeación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral.

### **Planeación de La Capacitación**

El programa de capacitación requiere de un plan que incluye los puntos siguientes:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara de los objetivos de la capacitación
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales.
- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - a) Número de personas
  - b) Tiempo disponible
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
  - d) Características personales de conducta
- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la institución y fuera de la institución.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

### **Evaluación de Los Resultados de Capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos.

El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considera dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la institución.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

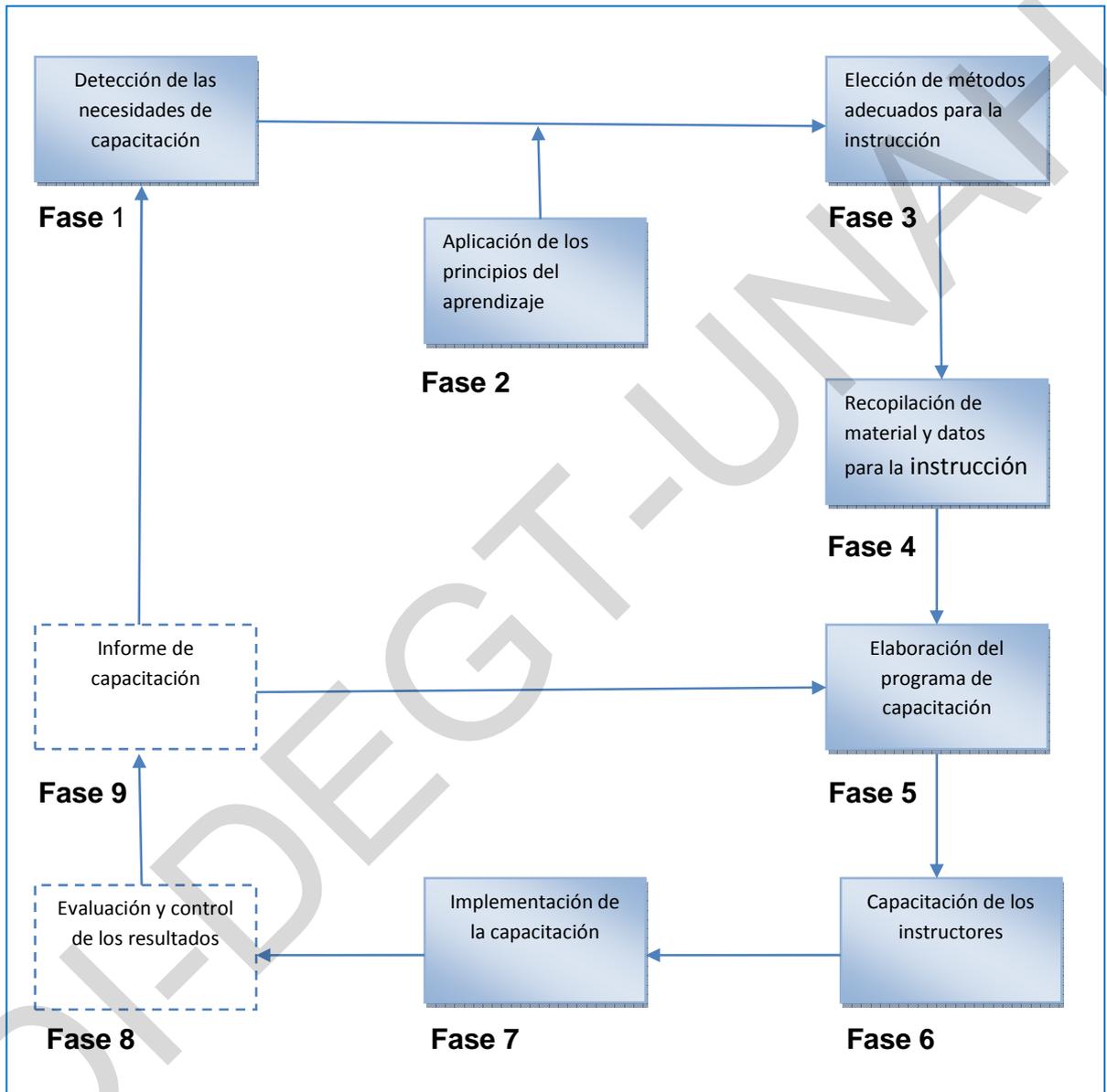
La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. Evaluación a nivel institucional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - Aumento de la eficacia institucional
  - Mejora de la imagen de la institución
  - Mejora del clima institucional
  - Mejora en la relación entre la empresa y los empleados
  - Apoyo del cambio y la innovación
  - Aumento de la eficiencia

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - Aumento de la eficiencia individual de los empleados
  - Aumento de las habilidades de las personas
  - Aumento del conocimiento de las personas
  - Cambio de actitudes y conductas de las personas.
3. Evaluación de las tareas y operaciones. En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como.
  - Aumento de la productividad
  - Mejora de la calidad de los servicios
  - Mejora de la atención al cliente

Diagrama No.7

El Ciclo de Capacitación<sup>20</sup>



<sup>20</sup> Ídem

## **Etapas de Los Proceso de Capacitación**

Mejorar la labor del personal de la Alcaldía Municipal de Dolores, Copán en el desarrollo de sus labores en el puesto de trabajo

### **Temas Propuestos**

#### **1. Motivación al Cambio y Autoestima**

**Tabla No. 13**

| <b>Tema</b>   | <b>Duración Horas</b> |
|---|-----------------------|
| Teorías de la motivación                            | 1                     |
| Factores de motivación y prácticas motivadoras      | 1                     |
| Autoestima, positiva y negativa                     | 1                     |
| Técnicas de mejoramiento y desarrollo de autoestima | 1                     |
| Desarrollo personal y autocontrol                   | 1                     |
| Técnicas de motivación                              | 1                     |
| Tests de autoestima y motivación personal           | 1                     |
| El autocontrol, la autoestima y la motivación       | 1                     |

## 2. Relaciones Interpersonales

**Tabla No. 14**

| <b>Tema</b>                            | <b>Duración Horas</b> |
|--|-----------------------|
| El comportamiento humano en el trabajo | 1                     |
| Motivaciones, abusos y carencias       | 1                     |
| Proceso de comunicación                | 1                     |
| Situaciones normales y de conflicto    | 1                     |
| Manejo y resolución de conflicto       | 1                     |
| Análisis del comportamiento de otros   | 1                     |
| Auto control y trato interpersonal     | 1                     |

## 3. Atención al Público

**Tabla No. 15**

| <b>Tema</b>                                   | <b>Duración Horas</b> |
|---|-----------------------|
| Conceptos Generales                           | 1                     |
| La cultura de servicios                       | 1                     |
| Tipos de expresión y sistemas de comunicación | 1                     |
| Calidad en la atención al público             | 1                     |
| Principios y reglas de la atención al público | 1                     |
| Principales errores en la atención al público | 1                     |
| Temas de la atención al público               | 1                     |
| Cómo medir y evaluar la atención al público   | 1                     |

#### 4. Conocimientos de Seguridad

Tabla No. 16

| Tema                              | Duración Horas |
|-----------------------------------|----------------|
| Gestión de la seguridad           | 1              |
| Prevención                        | 1              |
| Medios técnicos activos y pasivos | 1              |
| Ética profesional                 | 1              |
| Técnicas de protección personal   | 1              |
| Seguridad de la información       | 1              |
| Operaciones y planes de seguridad | 2              |

#### 5. Organización del Trabajo y Administración del Tiempo

Tabla No. 17

| Tema  | Duración Horas |
|---|----------------|
| Importancia del trabajo administrativo          | 1              |
| Análisis de procesos de trabajo administrativo  | 2              |
| Planificación y organización del tiempo         | 2              |
| Gestión estratégica del tiempo                  | 2              |
| Manejo de la información                        | 1              |
| Racionalización del tiempo y toma de decisiones | 2              |
| Manejo de agenda                                | 1              |

## 6. Ética Profesional

**Tabla No. 18**

| <b>Tema</b>                  | <b>Duración Horas</b> |
|------------------------------|-----------------------|
| Conceptos de ética           | 1                     |
| Valores, virtudes y vicios   | 1                     |
| El derecho y el deber        | 2                     |
| La profesión y la corrupción | 2                     |
| Código de ética              | 2                     |
| Comparaciones entre códigos  | 2                     |

## 7. Formación Básica Jurídica y Legal

**Tabla No. 19**

| <b>Tema</b>  | <b>Duración Horas</b> |
|--|-----------------------|
| Principios de derecho                              | 1                     |
| Legislación básica                                 | 1                     |
| Leyes administrativas, origen y evolución          | 2                     |
| Administración pública, política, Estado y derecho | 2                     |
| Procesos jurídicos                                 | 2                     |
| Práctica procesal penal                            | 2                     |
| Legislación y ética                                | 2                     |

## 8. Formulación y Gestión de Proyectos

Tabla No. 20

| Tema                                    | Duración Horas |
|---|----------------|
| Inversión, gestión y proyectos          | 1              |
| Tipología y alcance de los proyectos    | 1              |
| Etapas de la elaboración de un proyecto | 1.5            |
| Perfil de pre factibilidad              | 1              |
| Estudio técnico                         | 1              |
| Estudio de mercado                      | 1.5            |
| Estudio financiero                      | 1.5            |
| Métodos de evaluación                   | 1.5            |
| Sistema financiero de un proyecto       | 1              |

## 9. Cursos Computacionales

Tabla No. 21

| Tema                                   | Duración Horas |
|--|----------------|
| Conceptos fundamentales de computación | 3              |
| Como utilizar Internet                 | 3              |
| Excel                                  | 10             |
| Word                                   | 10             |
| PowerPoint                             | 10             |

## 10. Organización del Tiempo y Manejo de Agendas

**Tabla No. 22**

| <b>Tema</b>   | <b>Duración Horas</b> |
|---|-----------------------|
| Análisis de procesos y trabajo grupal e individual    | 1.5                   |
| Planificación, organización del tiempo y priorización | 1.5                   |
| Gestión estratégica del tiempo, reglas básicas        | 1.5                   |
| Racionalización del tiempo y toma de decisiones       | 1.5                   |
| Manejo de agenda y conducción de reuniones            | 1.5                   |
| Solución integrada de problemas                       | 2                     |
| Monitoreo y retroalimentación de acciones             | 2                     |

## 11. Administración Pública

**Tabla No. 23**

| <b>Tema</b>  | <b>Duración Horas</b> |
|--|-----------------------|
| Conceptos fundamentales de la Administración Pública | 3                     |
| Marco Jurídico del Estado Hondureño                  | 3                     |
| Nociones de derecho público                          | 2                     |
| Comportamiento organizacional – estatal              | 2                     |
| Administración financiera del Estado                 | 2                     |
| Administración de Recursos Humanos para el Estado    | 2                     |
| Gobiernos Locales                                    | 2                     |
| Gobierno Estatal y municipal                         | 2                     |

## 12. Área Económica Financiera

Tabla No. 24

| Tema  | Duración Horas |
|---|----------------|
| Contabilidad Básica                           | 30             |
| Planificación de compras                      | 30             |
| Administración d Cobranzas                    | 30             |
| Legislación Tributaria                        | 20             |
| Presupuesto                                   | 30             |
| Sistemas y controles internos administrativos | 30             |
| Auditoria básica                              | 30             |
| Contabilidad y Finanzas                       | 30             |
| Registros contables                           | 20             |
| Análisis crediticios                          | 30             |

## OBSERVACIÓN

Para la ejecución del plan de capacitación se debe firmar un convenio con INFOP y POS-FACE de la UNAH, de manera que resulte accesible para la Alcaldía Municipal de Dolores.

Para poder ejecutar el plan de capacitación es necesario contar con recursos financieros y dado que la Alcaldía cuenta con pocos recursos, es ineludible firmar convenios con las Instituciones antes mencionadas.

**RESUMEN DE LOS DIFERENTE TEMAS PROPUESTOS**

**Tabla No. 25**

| <b>TEMAS</b>                         | <b>PUESTO</b>                                | <b>Personas</b> | <b>Local</b>               | <b>INSTRUCTOR</b> | <b>RESPONSABLE</b>              |
|--------------------------------------|--|-----------------|----------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Motivación al cambio y autoestima    | Todas las diferentes unidades de La Alcaldía | 9               | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE    | Alcalde o corporación Municipal |
| Relaciones Interpersonales           | Todas las diferentes unidades de La Alcaldía | 9               | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE    | Alcalde o corporación Municipal |
| Atención al público ó a la comunidad | Todas las diferentes unidades de La Alcaldía | 9               | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE    | Alcalde o corporación Municipal |
| Conocimiento de Seguridad            | Jefe de Policía, Jefe de Catastro,           | 3               | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE    | Alcalde o corporación           |

|  |  |   |                            |                |                                 |
|--|--|---|----------------------------|----------------|---------------------------------|
|  | Unidad Técnica   |   |                            |                | Municipal                       |
| Organización del trabajo y Administración del Tiempo | Todas las diferentes unidades de La Alcaldía   | 9 | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE | Alcalde o corporación Municipal |
| Ética Profesional                                    | Todas las diferentes unidades de La Alcaldía   | 9 | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE | Alcalde o corporación Municipal |
| Formación básica jurídica y legal                    | Tesorería Municipal, unidad Ambiental Municipal, Secretaria, control Tributario, Oficina Municipal Mujer, Unidad de Desarrollo Económico, Jefe de Catastro, Unidad Técnica | 8 | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE | Alcalde o corporación Municipal |
| Formulación y  | Control  | 3 | Alcaldía de                | INFOP          | Alcalde o                       |

|   |  |   |                            |                |                                 |
|---|--|---|----------------------------|----------------|---------------------------------|
| Gestión de proyectos                        | Tributario, Tesorería Municipal, Unidad de Desarrollo económico  |   | Dolores, Copán             | POS-FACE       | corporación Municipal           |
| Cursos computacionales                      | Todas las diferentes unidades de la alcaldía   | 9 | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE | Alcalde o corporación Municipal |
| Organización del Tiempo y Manejo de Agendas | Tesorería Municipal, Unidad Ambiental Municipal, Secretaria, control tributario, Oficina Municipal Mujer, unidad de Desarrollo Económico, Jefe de Catastro, Unidad Técnica | 8 | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE | Alcalde o corporación Municipal |

|                           |   |   |                            |                |                                 |
|---------------------------|---|---|----------------------------|----------------|---------------------------------|
| Administración Pública    | Todas las diferentes unidades de La Alcaldía  | 9 | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE | Alcalde o corporación Municipal |
| Área Económica Financiera | Tesorería Municipal, Secretaria, control Tributario, Desarrollo económico, Jefe de catastro | 5 | Alcaldía de Dolores, Copán | INFOP POS-FACE | Alcalde o corporación Municipal |

Fuente: Temas Propuestos por la investigadora, tomando como referencia la encuesta aplicada

## RECOMENDACIONES

1. La alcaldía de Dolores tiene que involucrar a la comunidad (maestros de colegios, Registro Nacional de las personas,) a participar activamente en el desarrollo del plan de capacitación que se están proponiendo, esto con el fin de lograr un mejor desarrollo comunitario.
2. La capacitación debe ser estar siempre incluida en el plan operativo Anual (POA) de toda Institución, ya que es por medio de este instrumento que se logra obtener mayor eficiencia en el desempeño de las labores realizadas.
3. Celebrar convenios con el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), y con cualquier institución pública o privada especialistas en formación profesional, involucrando a otras alcaldías vecinas al municipio de tal forma que permitan viabilizar la ejecución del plan de capacitación propuesto.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acciones:** Medios específicos que pueden ser definidos para cumplir metas u objetivos.

**Aprendizaje:** Proceso por el cual las personas cambian sus actitudes y comportamientos para adquirir capacidades, conocimientos y habilidades.

**Capacitación:** es el proceso de modificar, sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar éxito.

**Competitividad:** Grado con el que las mercancías y servicios cumplen con éxito y de manera continúa las necesidades y deseos de los clientes.

**Comportamiento:** Acción de comunicación en un solo sentido entre un líder y un subordinado.

**Cultura:** Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social.

**Desarrollo:** para fines de este trabajo el término desarrollo se entiende como una condición social dentro de un país, en el cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales.

**Desarrollo de Recursos Humanos:** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

**Desarrollo Económico:** Cambio cualitativo y la reestructuración de la economía de un país en relación con el progreso tecnológico y social. El desarrollo económico está estrechamente vinculado al crecimiento económico.

**Gestión administrativa** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**Enriquecimiento del trabajo** Incremento del grado de control que un individuo realiza sobre el contenido de un trabajo específico que encara la necesidad del crecimiento y desarrollo de una persona.

**Ética** comportamiento personal que se caracteriza por las creencias y sistemas de valores de un individuo.

**Formación** proceso sistemático para el cambio del comportamiento de una persona en relación con el trabajo.

**Gestor Administrativo** Persona empleada en la administración de alguna entidad

**Información** Datos que han sido organizados y analizados para proporcionar significado.

**Inducción** Acción y efecto de inducir.

**Ídem** Cuando se ha mencionado un autor año y se va a mencionar de nuevo a pocos renglones de distancia.

**Motivación** Fuerzas (Internas o externas) que determinan el comportamiento reactivo a un estímulo.

**Municipio:** Es una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en

su territorio y es la estructura básica territorial del Estado y cause inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

**Municipalidad:** Ayuntamiento de un término municipal.

**Plataforma Tecnología:** Se refieren al hardware cliente/servidor requerido para dar soporte a las aplicaciones de la tecnología de la información

UDI-DEGT-UNAH

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación Segunda Edición* . México: Pearson Prentice Hall
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México: McGrawHill
- Dolan, S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* . España: McGrawHill.
- James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total* . España: Prentice Hall.
- Keith Davis, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* . México: McGraw-Hill.
- Mcgregor, D. (1964). *Teorías Gerenciales* . Estados Unidos .
- Montúfar, R. G. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Peña, R. d. (2006). *Planeación de Carrera: Estrategia para la capacitación del talento humano*. México.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición* . México: McGraw Hill.

### TESIS

- Suazo, R. A. (2009). *Propuesta de proceso de capacitación basado en el modelo diamante para el sector de restaurantes del Municipio de Valle de Angeles*. Tesis, Universidad Nacional Autonoma de Honduras, Tegucigalpa.
- Sánchez, E. V. (2005). *Capacitación de Altos Funcionarios Públicos en El Reino Unido y Polonia*. Tesis , Universidad Birmingham, Estados Unidos

### DOCUMENTOS:

- AMHON. (2002). *Plan Estratégico Municipio de Dolores Copan*. Copán.
- Eco, U. *Técnicas y procedimientos de estudio*,. España

- Martínez, N. (1996): "Propuesta de un Modelo de Desarrollo de Carrera para una Organización Diversificada", *Revista del Instituto Universitario de la Educación*, septiembre.
- AMHON. (2010). *Ley de Carrera Administrativa Municipal*. Tegucigalpa: Cd

## INTERNET

BCH. (s.f.). Recuperado el 02 de Diciembre de 2010, de [www.bch.hn](http://www.bch.hn)

Eco-Honduras. (s.f.). Eco.Honduras. Recuperado el 02 de Diciembre de 2010, de [www.ecohonduras.hn](http://www.ecohonduras.hn)

Ernesto, V. S. (2006). *EBSCO*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2010, de <http://web.ebscohost.com/ehost>

GROUP, A. N. (1999). *Businesscol.com*. Recuperado el 27 de Enero de 2011, de [http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario\\_administrativo\\_m.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_m.html)

INFOP. (16 de Febrero de 2011). Oferta Formativa de Desarrollo Empresarial. Tegucigalpa, Honduras : Editorial INFOP.

Negocios, G. y. (s.f.). *Diccionarios Gerencia y Negocios* . Recuperado el 12 de Diciembre de 2010, de <http://www.gerenciaynegocios.com>

Ramirez, L. S. (10 de Diciembre de 2010). Necesidad de la Alcaldía de Dolores. (L. I. Rodriguez, Entrevistador)

Real Academia Española. (3 de Octubre de 1714). *Real Academia Española*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2010, de <http://www.rae.es/rae.html>

SRAS. (20 de Julio de 2010). Recuperado el 25 de Enero de 2011, de <http://mmayer.comb.es/sras/>

# ANEXOS

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

**ANEXO No. 1**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS**

**POS-GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACION EN  
FINANZAS**

**CUESTIONARIO**

Buen día, soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresa con orientación en finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, estoy realizando mi Tesis sobre **Propuesta Plan de capacitación para Empleados de La Alcaldía de Dolores, Departamento de Copán.**

1. ¿Cuál ha sido su actitud frente a la capacitación?
  - a) Positiva
  - b) Negativa
  - c) Ninguna
  
2. ¿Considera usted que a través de la capacitación se hace más eficiente la recaudación de los ingresos en la Municipalidad?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No se
  
3. ¿Ha participado cursos de capacitación Computacionales?
  - a) Si
  - b) No
  
4. ¿Cree usted que al Capacitarse, su trabajo tiene mayor eficiencia laboral?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No se
  
5. ¿Cree usted que la municipalidad ha implementado la capacitación como un plan de carrera de sus empleados?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No se

6. ¿En cuál de los siguientes temas le gustaría que lo capaciten?

- a) Motivación al Cambio y Autoestima \_\_\_\_\_
- b) Relaciones Interpersonales \_\_\_\_\_
- c) Atención al Público o a la comunidad \_\_\_\_\_
- d) Conocimientos de Seguridad \_\_\_\_\_
- e) Organización del Trabajo y Administración del Tiempo \_\_\_\_\_
- f) Ética Profesional \_\_\_\_\_
- g) Formación Básica Jurídica y Legal \_\_\_\_\_
- h) Formulación y Gestión de Proyectos \_\_\_\_\_
- i) Organización del Tiempo y Manejo de Agendas \_\_\_\_\_
- j) Administración Pública \_\_\_\_\_
- k) Contabilidad Básica \_\_\_\_\_
- l) Planificación de compras \_\_\_\_\_
- m) Administración de Cobranzas \_\_\_\_\_
- n) Legislación Tributaria \_\_\_\_\_
- o) Presupuesto \_\_\_\_\_
- p) Sistemas y controles internos administrativos \_\_\_\_\_
- q) Auditoría básica \_\_\_\_\_
- r) Contabilidad y Finanzas \_\_\_\_\_
- s) Registros contables \_\_\_\_\_
- t) Análisis crediticios \_\_\_\_\_
- u) Computación \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su profesión?

- a) Perito mercantil y contador público
- b) Bachiller en ciencias y Letras
- c) Otros \_\_\_\_\_

8. Genero

- v) Femenino
- w) Masculino

9. Edad \_\_\_\_\_

10. Área de trabajo en la Alcaldía \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UDI-DEGT-UNAH

**ANEXO No. 2**

**INSTRUMENTO No. 1**  
**Pasos Para Elaborar Un Presupuesto**

Siga los siguientes pasos para determinar el costo del taller:

1. Primero use la tabla que sigue e identifique los costos del taller. Sume estos costos para llegar al Total A.

| Categoría                                 | Descripción  |
|---|--|
| <b>I. Personal</b>                        | Capacitadores<br>Coordinador<br>Asistente<br>Secretaria/Contadora  |
| <b>II. Componentes de la capacitación</b> | Alquiler de computadoras e impresoras<br>Alquiler de fotocopiadora<br>Suministros y material de capacitación<br>Suministros de audiovisuales<br>Película y revelado<br>Comunicación/costos de correo<br>Bebidas/comida para los recesos durante el taller<br>Almuerzo para las ceremonias de apertura y clausura |
| <b>III. Visita de campo</b>               | Transporte<br>Alojamiento para los especialistas y los participantes<br>Comida y bebidas   |
| <b>IV. Varios</b>                         | Costos del traslado desde y hacia el aeropuerto<br>Seguro médico y de accidentes<br>Impuesto de aeropuerto<br>Costos administrativos   |
| <b>Total A</b>                            | <b>\$ XXX</b>  |

2. Divida el Total A entre el número de participantes. Esto le dará el costo de las matrículas por participante.
3. Determine la asignación por persona para gastos de subsistencia y multiplíquela por el número de participantes para obtener el Total B.
4. Determine los costos de alojamiento por persona y multiplíquelos por el número de participantes para obtener el Total C.
5. Determine los costos de viaje por participante, si usted piensa cubrir los costos de transporte.
6. Sume los Totales A, B, y C (además de los costos de transporte, si corresponde) para llegar al total del presupuesto de taller.

## INSTRUMENTO No. 2

### Formulario De Solicitud

#### Taller

#### “Cómo comunicar los resultados de la capacitación a las autoridades”

Nombre completo como aparece en la tarjeta de Identidad

Hombre

Mujer

\_\_\_\_\_  
(Título)Sr./Sra./Dr./Dra.(Nombre completo con apellidos)

Actual posición/Título de: \_\_\_\_\_

Trabajo \_\_\_\_\_

Dirección de la Institución \_\_\_\_\_

Número de teléfono: \_\_\_\_\_

Oficina \_\_\_\_\_ Residencia \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ Dirección electrónica \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

**Educación secundaria**

(Empezar con la más reciente e incluya los cursos técnicos o profesionales)

| Fecha | Nombre institución | Especialidad | Grado académico |
|-------|--------------------|--------------|-----------------|
|       |                    |              |                 |
|       |                    |              |                 |
|       |                    |              |                 |
|       |                    |              |                 |
|       |                    |              |                 |

**Experiencia de trabajo relevante**

(Empezar con el empleo más reciente, incluya todos los trabajos actuales.

Adjunte información adicional en una página separada si es necesario.)

| Fecha | Posición/Título | Empleador | Ciudad |
|-------|-----------------|-----------|--------|
|       |                 |           |        |
|       |                 |           |        |
|       |                 |           |        |
|       |                 |           |        |

Describa las tareas y responsabilidades en su trabajo actual. Incluya tanto las académicas como las de investigación, especifique su relevancia con respecto al taller.

---



---

Liste cualquier beca, financiamiento, contratos o cualquier otro premio que usted haya recibido, incluyendo el financiamiento a conferencias internacionales, talleres o seminarios. Favor de especificar qué premios son actuales e indicar la fecha de expiración.

---



---

Una referencia (se incluye el formulario) debe adjuntarse con su solicitud. Favor detallar el nombre de la persona que dará referencias sobre usted.

| Nombre | Posición/institución | Fecha que solicitó referencia |
|--------|----------------------|-------------------------------|
|        |                      |                               |

Fecha \_\_\_\_\_ Firma del aplicante \_\_\_\_\_

Nombre y título de la persona que lo(a) nombra (usualmente el director(a) del departamento o supervisor(a) inmediato(a)).

---

Las solicitudes completas, incluyendo un breve ensayo, deben ser recibidas antes del [fecha].

Enviar la solicitud completa por correo a:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Marque los formularios que adjunta

- ( ) Solicitud
- ( ) Formulario de financiamiento
- ( ) Breve ensayo
- ( ) Formulario de referencia

Favor usar letra clara y legible

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Yo estaré financiado por la siguiente agencia:

Persona \_\_\_\_\_

Contacto/Título \_\_\_\_\_

Nombre de la organización que Financia \_\_\_\_\_

Dirección Postal \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

( ) He solicitado financiamiento (dé el nombre de las organizaciones o agencias donde ha solicitado)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) Estoy buscando financiamiento y me gustaría que mi solicitud sea considerada (favor enviar notificación de financiamiento cuando sea otorgada por la agencia donante).

( ) Estaré financiado por fondos propios (mi familia, amigos, etc.)

### **INSTRUMENTO No. 3**

#### **Competición en Equipos**

**Objetivo:**

Reparar los conceptos aprendidos durante el día en una forma divertida que cohesionen y energice a los participantes luego de un largo día de intensa capacitación

**Tiempo aproximado:**

Aproximadamente 10 a 15 minutos

**Materiales necesarios:**

Marcadores, rotafolio, preguntas preparadas, reloj

Instrucciones para capacitadores:

1. Explique a los participantes que van a dividirse en dos grupos para hacer un juego basado en el contenido cubierto durante el día.
2. Explique las siguientes reglas:
  - Se le harán 10 preguntas a cada equipo, basadas en lo aprendido durante el día.
  - Una vez que se leyó la pregunta, el equipo al que le corresponde tendrá un minuto para contestar.
  - Si el equipo responde correctamente, obtiene un punto.
  - Si la respuesta es incorrecta, el otro equipo tiene 30 segundos para responderla. Si la responde correctamente, obtiene un punto y no pierde su turno.

- Cada equipo elegirá un vocero que hable por él. El equipo debe discutir la pregunta y acordar una respuesta. La respuesta del vocero es final

#### **INSTRUMENTO No. 4**

### **Crucigrama De Conceptos Clave Aprendidos**

#### **Objetivo:**

Reforzar un concepto clave aprendido en forma divertida que cohesione y energice a los participantes regularmente

#### **Tiempo aproximado:**

Aproximadamente 2 minutos

#### **Materiales necesarios:**

Marcadores, rotafolio, conceptos claves preparados, adhesivos pequeñas

Instrucciones para los capacitadores:

1. Explique a los participantes que cada día tendrán que descifrar un crucigrama basado en el contenido del día.
2. Explíqueles las siguientes reglas:
  - Éste es un juego voluntario, los participantes lo hacen si lo desean.
  - La palabra desorganizada se escribirá en un rotafolio a la vista de todo el grupo antes del primer descanso (cubra la palabra durante las sesiones para que los participantes no se distraigan).
  - Durante los descansos o el almuerzo los participantes pueden tratar de organizar la palabra. Sus respuestas deben ser escritas en un pedazo de papel y entregadas al capacitador antes del final del día.
  - Al final del día, se da la respuesta a todo el grupo.

- Quienes respondieron correctamente reciben una marca en la tarjeta con su nombre.
- Al final del taller, se cuentan el número de marcas.
- Los participantes con más marcas reciben un premio.
- 

## **INSTRUMENTO No. 5**

### **Resumen De Los Participantes**

#### **Objetivos:**

- Permitir a los participantes presentar un resumen, en sus propias palabras, del contenido del taller del día anterior.
- Facilitar a los participantes una oportunidad de liderazgo auto dirigido en un escenario controlado
- Confirmar que los participantes entendieron los conceptos clave del día anterior y clarificar las áreas de confusión o incertidumbre

Tiempo aproximado:

**Aproximadamente 10-15 minutos**

Materiales necesarios:

Según deciden los participantes, puede incluir marcadores, rotafolios, papel, borrador, folletos fotocopiados, proyector

Instrucciones para los capacitadores:

1. Explicar a los participantes que cada día se necesita un voluntario para resumir las sesiones del día anterior (usualmente se hace este ejercicio en los días en que se resumen conceptos claves, no tanto cuando se trata de los ejercicios de aplicación práctica individual como la capacitación de PowerPoint y cuando los participantes están

haciendo ejercicios individuales detallados como desarrollar una presentación.)

2. Facilitar a los participantes las siguientes reglas:

- Es Necesario un resumen de las sesiones del día en sus propias palabras.
- El repaso debe enfocarse en el contenido de las sesiones y cubrir todos los conceptos esenciales.
- El resumen debe durar unos 10 minutos.
- El participante que hace el resumen puede usar el formato que desee (presentación en proyector, rotafolio, presentación en PowerPoint, manuscritos, mecanografiado con fotocopias, cuadros, diagramas, esquemas, etc.)
- El participante que hace el resumen puede recibir preguntas de sus compañeros o de los capacitadores.
- El capacitador clarificará cualquier pregunta o dudas que puedan surgir.

3. Premiar a quien hace el resumen con algo útil para su trabajo o para la capacitación (una calculadora, un cuaderno de notas, una libreta de direcciones, una botella de agua, etc.)

## **INSTRUMENTO No. 6**

### **Guía De Participación En El Taller**

#### **Funciones, reglas y responsabilidades del participante y del capacitador.**

Incluidas a continuación hay algunas reglas para las diferentes funciones y responsabilidades en el taller. Sugerir a los participantes, discutir las en el grupo, agregar otras si alguien lo desea y hacer que todo el grupo esté de acuerdo con ellas. Evitar tener una lista completa para proponerle al grupo, sino que hay que dar a los participantes la oportunidad de contribuir en el proceso. También incluir un ejercicio para ayudar a los participantes a enfocar su atención en los objetivos del taller.

- Tener conversaciones honestas y constructivas
- Mantenerse abiertos a diferentes ideas, respetar diferentes puntos de vista, así como diferentes culturas y experiencias
- Evitar conversaciones que no involucren a todo el grupo
- Escucharse los unos a los otros, y nos fijar en el contenido,
- Cuando se tiene un límite de tiempo, hacer preguntas para aclarar las cosas, entender mejor y tratar de compartir experiencias
- Estar conscientes de la posible falta de tiempo y tomar notas sobre inquietudes y temas que puedan necesitar ser abordados en mayor profundidad
- Respetar las responsabilidades y el papel de los capacitadores

## **RESPONSABILIDADES DE LOS CAPACITADORES**

- Mantener la atención del grupo concentrada en los puntos del temario
- Procurar que tomen parte todos los asistentes (incluso aquellos que sean callados)
- Ayudar al grupo a no perder de vista su objetivo y a mantener la perspectiva y el sentido del humor
- Atenerse al horario programado y pedir sugerencias del grupo para hacer los cambios y ajustes necesarios

## **RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES**

- Concentrarse en la tarea
- Ser puntuales
- Hacer el trabajo de preparación necesario (lecturas, preparación de estudios de caso, análisis de datos/investigación de resultados, ensayo de presentaciones)
- Escuchar y respetar a los demás

## **RESPONSABILIDADES DE LOS ANOTADORES / VOCEROS**

- Recoger las ideas básicas
- Ser la memoria del grupo
- Estar alerta a palabras claves
- Resumir siempre que sea posible
- Pedir la ayuda del grupo o del capacitador si se necesita
- Hacer preguntas al grupo para asegurarse de que las anotaciones sean correctas

## **INSTRUMENTO No. 7**

### **Entrevistas Con Los Participantes**

**Objetivo:**

Ayudar a los participantes a conocerse entre sí

**Tiempo aproximado:**

Aproximadamente 25 a 30 minutos

**Materiales necesarios:**

Hoja de trabajo: **Entrevistas con los participantes** (una copia para cada colaborador).

Instrucciones para los capacitadores:

1. Organizar a los participantes en grupos de seis (trabajar en parejas dentro de cada grupo).
2. Distribuir la hoja de trabajo a cada participante.
3. Pedir a las parejas que se entrevisten mutuamente y completen la información en la hoja de trabajo: Hoja de entrevistas con los participantes.
4. Cuando todos terminen de entrevistarse (alrededor de 10 minutos), pida a cada persona que presente a su entrevistado a todo el grupo de participantes por medio de las respuestas del entrevistado a las cuestiones que aparecen en la Hoja de entrevistas con los participantes.
5. Recoger las hojas para guardarlas como información sobre cada participante.

## **INSTRUMENTO No. 8**

### **Conozcámonos**

#### **Objetivo:**

Involucrar a los participantes a que hablen de sí mismos

#### **Tiempo aproximado:**

Aproximadamente 15 a 20 minutos

#### **Materiales necesarios:**

Ninguno

Instrucciones para los capacitadores:

1. Organizar a los participantes en grupos de seis.
2. Pedir a los participantes en cada grupo que elijan una o dos cosas de sus billeteras o carteras y le expliquen a los otros miembros del grupo por qué cada pieza es importante para ellos. (Ejemplos: una tarjeta de membresía, una fotografía, una tarjeta crédito en una librería, una tarjeta de presentación).
3. Como grupo, pida a los participantes que discutan.

## **INSTRUMENTO No. 9**

### **Hablando con Otro Participante**

#### **Objetivos:**

- Involucrar a los participantes a que hablen de sí mismos.
- Reforzar la cohesión del grupo a través de la articulación de las expectativas comunes para el taller.
- Reconocer las expectativas individuales para el taller.

#### **Tiempo Aproximado:**

Aproximadamente 10 a 15 minutos para hacerlo;

7-10 minutos por pareja para reportar lo hecho;

10 minutos para discusión general.

#### **Materiales Necesarios:**

Ninguno

Instrucciones para los capacitadores:

1. Explicar al grupo que van a estar trabajando juntos durante el taller y deben tratar de conocerse entre ellos más que superficialmente.
2. Solicitar a los participantes que caminen alrededor de la habitación y encuentren a una persona que ellos no conozcan bien. Pedir que se presenten y conversen con sus compañeros durante unos 5 minutos. Pueden hablar de cualquier cosa, pero es preferible hablar sobre ellos mismos (por. Ejemplo educación, lugares a los que ha viajado, recuerdo más vergonzoso de la escuela primaria, primera experiencia de trabajo, asignatura preferida en secundaria o universidad, pasatiempos, empleos anteriores como adulto, membresía en grupos organizados, talentos, etc.)

3. Solicitar a cada participante que explique por qué está en el taller. Deben encontrar dos similitudes y una diferencia con respecto a las razones por las que están participando en el taller.
4. Recordar que hay que proporcionar a sus compañeros igual tiempo para hablar durante el período de tiempo asignado.
5. Solicitar a cada pareja que reporte lo conversado.

UDI-DEGT-UNAH

**INSTRUMENTO No. 10**  
**Cuaderno De Ideas Y Aplicaciones**

Sección:  
La integración de diferentes temas

Fecha:

\_\_\_\_\_

**LA PRÁCTICA**

(Cómo ponerlo en práctica en mi trabajo)

**CONCEPTO/IDEAS CLAVES**

(Lo que aprendí/entendí)

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## INSTRUMENTO No. 11

### Plan de acción individual hacia el cambio

#### **Objetivo:**

Hacer que los participantes apliquen un análisis de cambio y escriban un plan de acción individual para aplicar las habilidades, destrezas y conocimientos del taller

#### **Tiempo aproximado:**

30 – 40 minutos

#### **Materiales necesarios:**

Hoja de trabajo: Plan **de acción individual hacia el cambio en el lugar de trabajo** (una copia por participante)

Instrucciones para los capacitadores:

1. Leer los objetivos de la actividad a los participantes.
2. Distribuir la hoja de trabajo a todos los participantes y pedirles que sigan las instrucciones en la hoja en la víspera del último día del taller. (Aproximadamente 20 a 25 minutos para esta parte de la actividad.)
3. Al día siguiente, durante la sesión de clausura solicitar voluntarios para compartir los componentes de su hoja de trabajo. Iniciar una discusión en grupo de 10-15 minutos sobre las fuerzas de apoyo y las que opondrán resistencia.

Estimular a los voluntarios a compartir estas ideas en una discusión estructurada. Preguntas a considerar:

¿Qué esperamos lograr con lo que hemos aprendido?

¿Cuáles son los mayores retos a los que nos enfrentamos al tratar de poner en práctica estas ideas en el trabajo?

¿Dónde existe más apoyo?

¿Cuáles son los planes de acción para facilitar estos cambios? Pida ejemplos de acciones específicas que los participantes realizarán.

Fuerzas que ponen resistencia pueden incluir las siguientes:

- Progreso a las presiones usuales del trabajo
  - Posible falta de apoyo de las personas encargadas
  - Desaparición del apoyo de los participantes y capacitadores del taller
  - Ausencia de oportunidades para comunicarse con quienes compartieron la experiencia del taller
  - Carencia de refuerzo en el trabajo
  - Interferencia del ambiente inmediato de trabajo
  - La cultura de la organización no le apoya
  - Percepciones de los participantes de programas de capacitación poco prácticos
  - Incomodidad de los participantes con el cambio y sus efectos asociados
  - Separación de la inspiración y el apoyo del capacitador
  - Percepciones de los participantes de una capacitación mal diseñada o impartida
  - Presiones de los colegas para resistirse al cambio
4. Distribuir la hoja de trabajo, **Mi plan de implementación para un año**. Pida a los participantes que lo completen.
  5. Solicitar a cada participante que comparta su plan de acción con un compañero para refuerzo y añadidura de comentarios.

**HOJA DE TRABAJO:**  
**Plan de acción individual hacia el cambio**

Instrucciones para los participantes: Antes de que termine el taller, desarrolle su plan de acción completando los siguientes cuatro puntos. (Esta actividad lleva unos 20 a 25 minutos a completar.)

1. **LO QUE YO ESPERO ALCANZAR** para facilitar un cambio positivo en mi trabajo es:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

2. **LAS FUERZAS DE APOYO** en mi trabajo son:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

3. Las **FUERZAS DE RESISTENCIA** en mi trabajo son:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

4. Mi PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL para facilitar los cambios listados en el punto 1 es:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

UDI-DEGT-UNAH

**INSTRUMENTO 12**  
**Carta del Participante al Jefe**

Estimado \_\_\_\_\_:

Acabo de finalizar el taller en general, ha sido una experiencia muy válida. Específicamente, he resuelto hacer que el tiempo y los gastos en que incurrió nuestra organización no sean en vano, para lo cual me he comprometido a introducir las siguientes nuevas prácticas (o cambiar mi conducta en las siguientes formas):

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A mi regreso, quisiera programar una breve conversación con usted para explicarle todo con más detalle y conocer su reacción. Entonces, asumiendo que estemos de acuerdo en que estos cambios son

deseables, apropiados y de alta prioridad, le pediré su apoyo directo para que me ayude a transferir estas ideas a mi trabajo en las siguientes formas:

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **INSTRUMENTO No. 13**

### **Mi Plan De Implementación De un Año**

**Objetivo:**

Hacer que los participantes dividan los logros de su plan de acción en intervalos de tres meses, de modo que puedan llevar registro del progreso hacia el cumplimiento de sus objetivos

**Tiempo aproximado:**

30 – 40 minutos

**Materiales necesarios:**

Hoja de trabajo: **Mi plan de implementación para un año** (una copia para cada participante)

Instrucciones para los capacitadores:

1. Leer los objetivos de la actividad a los participantes.
2. Distribuir la hoja de trabajo: Mi plan de implementación para un año, a todos los participantes y pídeles que completen el formulario según las instrucciones en la hoja de trabajo. (Aproximadamente 20 a 25 minutos para esta parte de la actividad.)
3. Solicitar a cada participante que comparta su plan de acción con un compañero del taller para refuerzo y complemento de comentarios. Ellos deben refinar su plan de acción de acuerdo a los comentarios de sus compañeros y escribir el nombre de su compañero al final del folleto.

4. Cuando todos los participantes hayan compartido sus planes de acción con un compañero, solicitar a dos voluntarios que compartan sus planes de acción con el grupo.
5. Los participantes deben llenar una postal dirigida a sí mismos, donde se recuerden sobre los objetivos a cumplir en un período de seis meses. Las postales se entregarán al capacitador.
6. Los participantes deben entregar los planes de acción a los capacitadores, quienes se los enviarán a los participantes dos o tres semanas después del taller. Los compañeros deben estar en contacto mutuo y recordarse sobre sus metas de implementación.
7. Las tarjetas postales serán enviadas por correo a los participantes cinco meses después del taller, como recordatorio de sus metas de implementación.

**HOJA DE TRABAJO:**  
**Mi Plan De Implementación Para Un Año**

Nombre del participante \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Usando su plan de acción, desarrolle un plan de implementación para un año, identifique lo que tiene que alcanzar en un plazo de tres meses, seis meses, nueve meses y un año, de manera que, al cabo de un año, haya realizado sus objetivos. Usted discutirá su plan con un compañero(a). Realizar esta actividad debe tomarle aproximadamente de 20 a 25 minutos.

Mi objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, realista y con límite de tiempo.

**Indicadores de éxito:**

A tres meses de hoy, \_\_\_\_\_, esto es lo que habré hecho:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A seis meses de hoy, \_\_\_\_\_, esto es lo que habré hecho:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A nueve meses de hoy, \_\_\_\_\_, esto es lo que habré hecho:

---

---

---

A un año de hoy, \_\_\_\_\_, esto es lo que habré hecho:

---

---

---

**INSTRUMENTO No. 14**  
**Cuestionario de Implementación**

Este cuestionario está diseñado para determinar si ha tenido éxito y cuánto en proveerle apoyo hasta el momento en la realización de los objetivos de su plan de implementación. Por favor, sea sincero y honesto en sus respuestas todas las respuestas se mantendrán confidenciales. Quisiéramos continuar trabajando con usted para determinar la mejor forma de ayudarle a aplicar en su trabajo las habilidades aprendidas en el taller.

1. ¿Cuáles fueron los objetivos específicos que usted se fijó?

---

---

---

2. ¿Cuando usted concluyó el taller, ¿Cuán deseoso estaba usted de aplicar las habilidades del taller para realizar esos objetivos?

- \_\_\_\_\_ Muy deseoso
- \_\_\_\_\_ Bastante deseoso
- \_\_\_\_\_ No deseoso

Comentarios:

---



---

3. ¿Cuán bien equipado estaba para realizar los objetivos que usted identificó para usted?

- \_\_\_\_\_ Muy
- \_\_\_\_\_ Bastante
- \_\_\_\_\_ Poco
- \_\_\_\_\_ Nada

4. ¿Si usted no está haciendo algunas de las cosas que planificó ¿por qué no?

|                                      | ¿Cuán importantes? |                  |    |
|--------------------------------------|--------------------|------------------|----|
|                                      | Muy                | En alguna medida | No |
| a. No era práctico para mi situación |                    |                  |    |
| b. Mi jefe me desanimó al cambio     |                    |                  |    |
| c. No he encontrado el tiempo        |                    |                  |    |
| d. Lo intenté y no funcionó          |                    |                  |    |
| e. Otras razones                     |                    |                  |    |

5. ¿En qué medida piensa hacer/ser capaz de hacer las cosas de otro modo en los próximos seis meses?

- \_\_\_\_\_ En gran medida
- \_\_\_\_\_ En alguna medida
- \_\_\_\_\_ En ninguna medida

**INSTRUMENTO No. 15**  
**Un Minuto de Retroalimentación**

Fecha \_\_\_\_\_

Hasta el momento encuentro que este taller es (marque su respuesta con un círculo):

\_\_\_\_\_

Interesante    1                      2                      3                      4                      5    Aburrido

\_\_\_\_\_

Demasiado

Rápido        1                      2                      3                      4                      5    lento

\_\_\_\_\_

Muy fácil     1                      2                      3                      4                      5    Muy difícil

\_\_\_\_\_

Relevante    1                      2                      3                      4                      5    Irrelevante

\_\_\_\_\_

Organizado  1                      2                      3                      4                      5 Desorganizado

\_\_\_\_\_

Relajado     1                      2                      3                      4                      5    Tenso

\_\_\_\_\_

Por favor, haga un comentario breve para mejorar el taller

Nombre del participante:

\_\_\_\_\_

**INSTRUMENTO No. 16**  
**Altos Y Bajos De La Sesión**

Usar un formulario similar a éste para obtener información al final de cada sesión.

1. Lo que más me animó hoy fue (por favor, sea específico):

---

---

---

---

2. Lo menos interesante hoy fue (por favor, sea específico):

---

---

---

---

3. Comentarios y sugerencias para mejorar el taller:

---

---

---

---

## **INSTRUMENTO No. 17**

### **Formularios De Evaluación Estándares Para Talleres Cortos**

**Objetivo:**

Obtener comentarios de los participantes en relación al taller

**Tiempo aproximado:**

15 a 20 minutos

**Materiales necesarios:**

Formulario A ó B de evaluación del taller

Instrucciones para los capacitadores:

1. Explicar la importancia de los comentarios de los participantes en lo relacionado a:
  - a) Lo apropiado del contenido del taller
  - b) La efectividad de los capacitadores
  - c) cambios en el pensamiento y las percepciones individuales del participante en lo concerniente a varios temas tratados a través de las actividades del taller.
2. Distribuir el formulario de evaluación escogido (uno por participante) y solicitar que lo completen en unos 15 minutos
3. Recoger los formularios completos

**Evaluación del taller  
FORMULARIO A**

Título del taller

\_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombres de los capacitadores

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. ¿El taller cubrió contenido que usted necesita para ayudarle en su trabajo actual?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si no, ¿qué debió haberse incluido?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cree usted que el contenido y los materiales de apoyo eran adecuados para usarlos durante el taller?

a. ¿Adecuados para usarlos durante el taller?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si no, ¿qué cambios sugeriría?

\_\_\_\_\_

b. ¿Adecuados para referencia y uso en su trabajo actual?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si no, ¿Qué cambios sugeriría?

\_\_\_\_\_

3. ¿Fueron adecuados los métodos de capacitación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si no, ¿Qué cambios sugeriría?

---

4. Por favor, evalúe a la habilidad de facilitación de los capacitadores.

(Circule el número apropiado, 1 = poco, 5 = mucho)

|                                      |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Habilidad para preguntar             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidad para responder             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prestar atención a los participantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidad para escuchar              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. ¿Qué ejercicio del taller será el más útil para usted en su trabajo actual?

---

6. ¿Otros comentarios? (Use el reverso de la página si es necesario.)

---

**Evaluación del taller  
FORMULARIO B**

Título del taller

---

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombres de los capacitadores

---



---



---

Instrucciones:

Por favor, evaluar a los capacitadores, al colocar una "X" en la columna apropiada:

| <b>Capacitadores</b>                   | <b>Excelente</b> | <b>Bueno</b> | <b>Regular</b> | <b>Malo</b> |
|--|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Presentación general                   | _____            | _____        | _____          | _____       |
| Cumplimiento de las metas del taller   | _____            | _____        | _____          | _____       |
| Preparación                            | _____            | _____        | _____          | _____       |
| Habilidades organizacionales           | _____            | _____        | _____          | _____       |
| Habilidades para promover la discusión | _____            | _____        | _____          | _____       |
| Conocimiento del contenido             | _____            | _____        | _____          | _____       |

Por favor complete lo siguiente:

1. Antes de este taller yo creía:

---

2. Como resultado de este taller, ahora yo creo:

---

3. ¿Qué recomendaría para mejorar el taller?

---

4. Dos cosas que aprendí sobre mí como resultado de este taller son:

a. 

---

b. 

---

5. ¿Qué comentarios u observaciones adicionales le gustaría hacer?

---

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH