



Alcaldía Municipal de  
**ANTIGUO CUSCATLÁN**

# MANUAL SOBRE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

JUNIO 2017



## INDICE

Introducción .....	3
Justificación .....	5
Objetivos del Manual .....	6
Base Legal.....	7
Beneficios de capacitar .....	11
Ámbito de aplicación .....	12
Tipos de capacitación .....	13
Modalidades para el desarrollo de la capacitación .....	15
Niveles de capacitación .....	16
Identificación de necesidades de capacitación .....	17
Elementos a considerar en la organización de un proceso de capacitación .....	19
Plan Anual de Capacitación .....	21
Indicadores de gestión para evaluar el Plan Anual de Capacitación .....	22

## INTRODUCCIÓN

La misión, visión y objetivos de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán solo podrá alcanzarse con servidores públicos que desarrollen eficientemente los requerimientos del cargo que desempeñan dentro de la administración municipal. El presente **Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación** es una valiosa herramienta para la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de todos los servidores públicos que laboran para la municipalidad.

Este manual está sustentado en lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras normativas legales relacionadas. Además, se vincula con los parámetros y perfiles de cargos establecidos en el Manual Descriptor de Cargos y Categorías, y en el resultado de las evaluaciones al desempeño laboral que se realizan a cada uno de los empleados.

El contenido del documento presenta elementos relativos a la base legal que regula su naturaleza y finalidad, los beneficios de capacitar al servidor público municipal, el ámbito de aplicación del manual, los tipos de capacitación, modalidades de desarrollo de la capacitación, niveles de capacitación, identificación de necesidades de capacitación, los elementos a considerar en la organización de un proceso de capacitación y los aspectos relacionados para gestionar un requerimiento de capacitación.

En cuanto a la equidad de género, las palabras alcalde, servidor municipal, servidor público, empleado, funcionario y otras semejantes contenidas en este instrumento que se aplican al género masculino, se entenderán y utilizarán indistintamente en género masculino o femenino; lo anterior de conformidad a la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

Por el carácter oficioso de su contenido, el Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación se podrá encontrar en la página Web de la municipalidad para su consulta, de conformidad a lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública en los artículos 10 y 17.

Finalmente, su elaboración se realizó en el marco de la asesoría y acompañamiento a los procesos de fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM, a través de su cuerpo de asesores, quienes asistieron a la Comisión especial nombrada por el Concejo Municipal de Antigua Cuscatlán.

## JUSTIFICACIÓN

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del talento humano, que ofrece la posibilidad de mejorar su eficiencia tratando con sus actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas, desarrollando sus competencias para desempeñar con éxito las funciones de su puesto; así mismo contribuye a la motivación y realización personal y profesional del mismo.

En general, el presente Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación ofrece un marco conceptual y operativo que ha de orientar a la alta dirección de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán sobre la necesidad e importancia de generar, fortalecer o refrescar conocimientos en los servidores públicos municipales de los diferentes niveles funcionales, para continuar con el proceso de la mejora continua a partir de su realidad técnica, administrativa y financiera, y de las exigencias de la administración municipal encaminada a brindar el mejor servicio a la población del municipio.

La participación responsable y sistemática de los servidores públicos municipales en los procesos de capacitación es condición indispensable para asegurar la consecución de los objetivos de dichos procesos, así como para la mejora salarial gradual y sistemática. Contar con una regulación que asegure la capacitación permanente del personal de la municipalidad, representa un importante avance en su proceso de modernización y desarrollo.

# OBJETIVOS DEL MANUAL

## OBJETIVO GENERAL.

Promover el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal orientadas a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, incrementando los conocimientos y habilidades de las personas que laboran para la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los funcionarios y servidores públicos de la municipalidad para el buen ejercicio de sus competencias y responsabilidades laborales.
- Fortalecer la capacidad administrativa, financiera y técnica de la municipalidad.
- Favorecer el cumplimiento eficiente de las labores establecidas para los diferentes cargos.
- Inducir y motivar a los servidores públicos municipales, de forma tal que se identifiquen con la misión, visión y objetivos de la municipalidad.
- Apoyar el desarrollo de una gestión municipal exitosa y transparente.

## **BASE LEGAL**

La elaboración del Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán está enmarcada dentro de ciertas disposiciones legales establecidas en la Constitución de la República de El Salvador, el Código Municipal, el Código de Trabajo, la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad.

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

**Art. 40** inciso 1º y 2º.- *“Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.”*

*“La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.”*

La disposición anterior de carácter constitucional es genérica, como todas las regulaciones de la Constitución, y establece para el Estado Salvadoreño y los Municipios la obligación de legislar sobre los alcances y formas en que debe ser puesto en marcha el sistema de formación profesional y de mejora continua de su fuerza laboral. Para tal cumplimiento, es necesaria la creación y actualización de una política de formación y capacitación orientada a las personas que laboran para la municipalidad de Antiguo Cuscatlán, precisando objetivos y metas de mediano y largo plazo.

### **CÓDIGO MUNICIPAL.**

**Art. 4** No. 30 compete a los municipios *“las demás que sean propias de la vida local y las que le atribuyan otras leyes.”*

El referido artículo establece que el municipio tiene competencia para cumplir lo que otras leyes le confieren, como propiciar la capacitación y el adiestramiento permanente para sus empleados. Dentro de las competencias en materia de capacitación, se identifica concretamente la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

## **CÓDIGO DE TRABAJO.**

**Art. 29.-**Son obligaciones de los patronos:

3ª) *“Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos.”*

**Art. 31.-**Son obligaciones de los trabajadores:

3ª) *“Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.”*

## **LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

Existen una serie de disposiciones en esta ley donde se regulan diversos aspectos de la capacitación destinada a los servidores públicos de carrera.

### **Objeto de la Ley.**

**Art. 1.-** *“El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.*

*Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.”*

El artículo anterior, entre otros aspectos, regula que uno de los objetivos de la referida ley es ofrecer capacitación permanente a los servidores públicos de carrera. Solo un personal comprometido, motivado y continuamente capacitado puede garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal.



## **Objetivos de la Capacitación.**

**Art. 47.-** *“La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.*

*Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales, por lo que es obligatoria la creación del Centro de Formación Municipal, que estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.”*

**Art. 48.-** *“Créase el Centro de Formación Municipal a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los artículos 6, 7, 8 y 9 de la presente ley”.*

Los fondos para el funcionamiento del Centro de Formación Municipal deberán ser estimados e incluidos anualmente en el proyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos, como lo dispone el artículo 51 de la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

## **Planes de capacitación y obligatoriedad.**

**Art. 49.-** *“Las municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el Artículo 47 de esta Ley.”*

*El Presidente del Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, hará propuesta al Consejo Directivo del mismo para que éste apruebe las tarifas correspondientes al pago de los servicios prestados por dicho instituto conforme al presente artículo. Los funcionarios y empleados están obligados a recibir las capacitaciones a que hayan sido asignados por la autoridad correspondiente y serán tomadas en cuenta para los ascensos, promociones e incentivos.”*

## Registro de capacitaciones.

**Art. 50.-** *“Las capacitaciones recibidas por el funcionario o empleado deberán registrarse en su expediente personal, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.*

*De igual forma deberán registrarse los estudios realizados y capacitaciones recibidas por iniciativa propia del funcionario o empleado.”*

## **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE ANTIGUO CUSCATLÁN.**

**Art. 8.-** *“El Concejo Municipal, Gerente General, gerentes y jefaturas deberán realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que le permita llevar a cabo los deberes asignados mediante:*

- a) Capacitaciones por lo menos una vez al año.*

# BENEFICIOS DE CAPACITAR

Los beneficios de desarrollar un programa bien estructurado de capacitaciones para los servidores públicos de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán, abarca los aspectos siguientes:

## 1. Trabajo administrativo

Contribuye a la labor de planificación, organización, dirección y control de las labores realizadas. Estas capacitaciones contribuyen a la eficiencia y calidad de los procesos que se ejecutan y los servicios que prestan a los usuarios.

## 2. Desarrollo de personal

Tanto a nivel individual como colectivo, la capacitación ofrece a las personas que laboran para la municipalidad la oportunidad de realizar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo pero con calidad, lo que favorece el buen estado anímico y un nivel aceptable de satisfacción.

## 3. Ambiente de trabajo

Una capacitación sistemática y debidamente regulada ofrece la oportunidad de conseguir y/o establecer relaciones de respeto, confianza, trabajo en equipo y de servicio entre quienes laboran para la municipalidad.

## 4. Atención al público

Uno de los principales beneficios que aporta la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración municipal a la comunidad, al procurar un mayor esfuerzo en atender y resolver sus demandas y requerimientos, lo que genera al exterior una favorable imagen de la administración municipal de calidad.

## ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación es de aplicación para todas las personas que laboran en la Municipalidad de Antigua Cuscatlán, extendiéndose a todos sus niveles funcionales, ya que es menester también que los miembros del Concejo Municipal y Alcalde Municipal refuercen permanentemente sus conocimientos y capacidades para una exitosa gestión local.

El derecho del servidor público a recibir las facilidades necesarias para instruirse, actualizar sus conocimientos y capacitarse en materias relacionadas con su trabajo, tiene su base legal en el Art. 59 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que establece: “Los funcionarios o empleados de carrera gozarán de los siguientes derechos: No. 11. De capacitación permanente sobre temas que interesen a la administración municipal”.

## **TIPOS DE CAPACITACIÓN**

Existen diversos tipos de capacitaciones según los requerimientos de desarrollo y especialización de las personas que laboran para una institución municipal y el área en que se desempeñan, diferenciándose también por el grado de complejidad e incluso de potencial peligrosidad.

Por lo general, las capacitaciones se clasifican en inductivas, administrativas o gerenciales y técnicas, e implican un compromiso para las autoridades y funcionarios de apoyar la participación comprometida y constante del resto de servidores públicos municipales.

### **CAPACITACIÓN INDUCTIVA.**

Está orientada a facilitar la integración del nuevo funcionario o servidor público a su ambiente de trabajo; el Departamento de Recursos Humanos deberá proporcionarles a su llegada un ejemplar del Manual de Bienvenida de la municipalidad. Este tipo de capacitación incluye temas tales como:

1. Gestión municipal;
2. Estructura organizativa;
3. Responsabilidades del cargo;
4. Procedimientos administrativos;
5. Reglamento interno de trabajo;
6. Leyes y normativas aplicables a la gestión municipal.

### **CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA O GERENCIAL.**

Procura desarrollar los conocimientos y habilidades de las personas, con el objetivo de mejorar sus competencias conductuales, gerenciales y de dirección. Este tipo de capacitaciones son aplicables a todos los servidores públicos, independientemente su nivel funcional, y considera la temática siguiente:

1. Liderazgo;
2. Trabajo en equipo;
3. Comunicación asertiva;
4. Dirección estratégica;
5. Orientación y atención al usuario;
6. Seguridad y salud ocupacional;
7. Motivación del personal;
8. Auto-estima y buenos modales;
9. Ética gubernamental;
10. Acceso a la información pública.

### **CAPACITACIÓN TÉCNICA.**

Es la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas de las personas que laboran para la institución, facilitándoles mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades. Aquí se incluyen temas tales como:

1. Ley de la Carrera Administrativa Municipal;
2. Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucional;
3. Código Municipal;
4. Técnicas de manejo de archivo;
5. Técnicas de redacción;
6. Contabilidad gubernamental;
7. Gestión de cobro y recuperación de mora;
8. Aplicación de Microsoft e internet;
9. Mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos;
10. Desarrollo territorial;
11. Usos de suelo y ordenamiento territorial;
12. Gestión ambiental;
13. Elaboración y actualización de ordenanzas municipales;
14. Actualización de la ley de impuestos municipales;
15. Otras temáticas relacionadas.

# **MODALIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN**

Según el objetivo que se pretende alcanzar con el servidor público municipal y a nivel institucional, la Municipalidad de Antigua Cuscatlán considerará cuatro modalidades de capacitación:

## **1. Para Formación**

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de sus responsabilidades.

## **2. Para Actualización**

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de avances en temas de actualidad (científicos, tecnológicos, de gestión, legales, entre otros), que se consideran necesarios para mejorar el desempeño.

## **3. Para Especialización**

Su enfoque es la profundización de conocimientos y habilidades respecto a un tema de interés particular para la gestión municipal.

## **4. Para Complementación**

Esta modalidad de capacitación se utiliza para reforzar los conocimientos y habilidades que ya tienen los servidores públicos municipales, con el objetivo de alcanzar el nivel óptimo de desempeño, buscando ir a la vanguardia con nuevas técnicas y tecnología de punta.

## NIVELES DE CAPACITACIÓN

Participarán en las capacitaciones todas las personas que laboran para la Municipalidad de Antigua Cuscatlán de los diferentes niveles funcionales, de acuerdo a necesidades determinadas a partir de:

- a) Falencias detectadas en el servidor público a partir del resultado de las evaluaciones al desempeño laboral;
- b) Requerimiento del jefe inmediato superior;
- c) Requerimiento del mismo servidor público municipal; y
- d) Otras fuentes aprobadas por las autoridades municipales.



## **IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El punto de partida para la identificación de necesidades de capacitación entre los servidores públicos municipales de Antigua Cuscatlán, es la elaboración de un diagnóstico, el cual permite establecer la diferencia entre los conocimientos y habilidades que demanda un determinado cargo, con los conocimientos y habilidades que posee la persona que lo ostenta en un momento determinado, y que debería tener para su mejor desempeño.

La detección de necesidades de capacitación tomará en cuenta los aspectos siguientes:

- a) Objetivos estratégicos institucionales;
- b) Objetivos del área a que pertenece el servidor público municipal;
- c) Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el cargo;
- d) Traslados previstos por el jefe inmediato superior (movimiento de personal);
- e) Ascensos de conformidad a lo establecido en el Manual Regulator del Sistema Retributivo y el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral .

La necesidad de capacitar a las personas que laboran para la municipalidad viene a contrarrestar situaciones tales como retraso en la ejecución del trabajo, incumplimiento de órdenes, lenta atención de las demandas de los usuarios, insuficiencia de conocimiento técnico, uso inadecuado de los recursos materiales y económicos, desinterés del empleado en relación a los objetivos de la municipalidad, negligencia en general.

Las necesidades de capacitación pueden atenderse de manera individual o mediante un programa global de capacitaciones, que incluya contenidos que vayan en función de las áreas que se deseen reforzar en los diferentes niveles funcionariales.

A continuación se presentan tres herramientas en las que podrá basarse la municipalidad para identificar objetivamente las necesidades de capacitación de sus servidores públicos.

## **1. Evaluación del Desempeño Laboral**

Evaluar el desempeño laboral del personal es un proceso sistemático de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de efectividad con el que lleva a cabo las actividades y responsabilidades del cargo que desempeña.

Permite identificar necesidades específicas de capacitación con base a deficiencias encontradas como resultado de la evaluación al desempeño.

## **2. Observación Directa**

Observando directamente el desarrollo de las rutinas diarias de trabajo se pueden apreciar las oportunidades de mejora de las personas.

Esta herramienta es muy utilizada por su fácil aplicación, además de contener una fuerte dosis de objetividad, ya que el jefe inmediato visualiza de primera mano las falencias de su colaborador.

## **3. Por requerimiento del jefe o servidor público**

Cuando un servidor público municipal considera que necesita un refuerzo y actualización de sus conocimientos para poder llevar a cabo asertivamente las tareas inherentes a su cargo, podrá hacer la petición escrita a su jefe inmediato, quien deberá dar su visto bueno; el jefe a su vez solicitará a la autoridad administrativa superior la autorización para dicha capacitación.

## **ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Los elementos enunciados a continuación son pautas a considerar en la aplicación del presente manual.

1. La capacitación en cuestión debe estar debidamente programada dentro del Plan Anual de Capacitaciones de la municipalidad.
2. Debe existir una relación directa entre la temática de la capacitación y las tareas inherentes al cargo del servidor público que se capacita.
3. Que el registro escrito de las falencias detectadas en el servidor público y la propia opinión, sirva de insumo a las jefaturas de las dependencias organizativas para considerar una temática de capacitación en particular.
4. Los jefes de las dependencias organizativas solicitarán y justificarán por escrito a la Gerencia General, con copia al Departamento de Recursos Humanos, la necesidad de recibir el beneficio de una capacitación en aquellas temáticas ya definidas.
5. La Gerencia General debe conocer las solicitudes y necesidades de capacitación del personal municipal, quien luego de dar su visto bueno, tramitará ante las autoridades municipales la respectiva autorización para que dichas capacitaciones sean gestionadas e impartidas.
6. Luego que las autoridades de la municipalidad den su autorización a las temáticas de capacitación y la asistencia de un determinado grupo de servidores municipales, el Departamento de Recursos Humanos realizará la gestión de capacitación. (Este tema se detalla en el Plan Anual de Capacitación).
7. El programa de capacitaciones se desarrollará por medio de capacitadores internos, con personal municipal que posea amplio dominio y experiencia en el tema, capacitadores externos, con el apoyo de entidades como ISDEM e INSAFORP, y a través de asesorías especiales.

8. Que sean registrados en el expediente de cada servidor municipal los créditos académicos alcanzados de las capacitaciones internas o externas en las que haya participado.
9. Que todas las capacitaciones aprobadas y recibidas estén debidamente documentadas en el Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.
10. El Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal ha de enviar una copia de esta actualización del empleado al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, según lo establecido en el Art. 50 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
11. Medir los resultados e impactos derivados de la capacitación recibida por el servidor público, en relación con el cargo y los fines de la institución.

## PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Un **Plan Anual de Capacitación** es una valiosa herramienta para la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo de enseñanza que permite la actualización y mejora de conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores públicos municipales. Dicho plan prioriza las capacitaciones a ser impartidas en un período de un año, su tiempo de vigencia.

En la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán, el Plan Anual de Capacitación se trabaja como un documento adicional pero complementario al presente Manual sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación.

## **INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN**

La Municipalidad de Antiguo Cuscatlán dará permanente seguimiento al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación establecido, con el apoyo de las dependencias organizativas a quienes les corresponda esta función y con el propósito de tomar decisiones que permitan:

- a) Cumplir con lo programado en el plan;
- b) Cumplir con las expectativas de los servidores públicos municipales; y
- c) Valorar posibles cambios y ajustes al plan.

Para ello se hará uso del tablero con indicadores que se presenta a continuación, que permite medir los resultados con una periodicidad trimestral.

## TABLERO DE INDICADORES PARA EVALUAR PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Periodicidad Trimestral

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN (qué mide)	FÓRMULA	META	RESULTADO OBTENIDO
1	Cantidad de servidores municipales del nivel de Dirección capacitados	Proporción de servidores municipales del nivel de Dirección que participaron en la capacitación	No. de servidores municipales del nivel de Dirección capacitados / total empleados de ese nivel * 100	(Lograr capacitar en el 1er. trimestre del año al 30% del personal de este nivel) EJEMPLO	(Se logró capacitar al 22% del personal de este nivel) EJEMPLO
2	Cantidad de servidores municipales del nivel Técnico capacitados	Proporción de servidores municipales del nivel Técnico que participaron en la capacitación	No. de servidores municipales del nivel Técnico capacitados / total empleados de ese nivel * 100		
3	Cantidad de servidores municipales del nivel de Soporte Administrativo capacitados	Proporción de servidores municipales del nivel de Soporte Administrativo que participaron en la capacitación	No. de servidores municipales del nivel de Soporte administrativo capacitados / total empleados de ese nivel * 100		
4	Cantidad de servidores municipales del nivel Operativo capacitados	Proporción de servidores municipales del nivel Operativo que participaron en la capacitación	No. de servidores municipales del nivel Operativo capacitados / total empleados de ese nivel * 100		
5	Cantidad de servidores municipales satisfechos con la capacitación anual	Grado de satisfacción con el Plan de Capacitación anual	No. de servidores municipales satisfechos con la capacitación anual / total empleados capacitados en el año * 100		
6	Cantidad de cursos ejecutados del total programado en el Plan de Capacitación anual	Proporción de cursos ejecutados según lo programado	No. de cursos ejecutados en el Plan de Capacitación anual / total de cursos programados * 100		