

INDICE

	pág.
PRESENTACION.....	5
INTRODUCCION.....	6
1. QUE ES LA CAPACITACION	7
A. Objetivos.....	7
B. Importancia.....	8
C. Utilidad de la capacitación	9
Trabajo administrativo	9
Desarrollo de personal.....	10
Ambiente de trabajo	10
Atención al público	10
2. BASE NORMATIVA DE LA CAPACITACION.....	11
A. Como derecho del servidor público.....	11
B. Como obligación del ayuntamiento.....	12
3. CLASES DE CAPACITACION	13
A. Actualización	14
B. Instrucción técnica o adiestramiento	15
C. Enseñanza profesional	16
D. Motivación y desarrollo	17

	pág.
4. PARTICIPANTES DE LA CAPACITACION	18
A. Niveles superiores.....	19
B. Niveles medios	20
C. Personal técnico, profesional y operativo.....	21
5. IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	22
A. En la organización y sistemas administrativos.....	23
B. En el desempeño del puesto.....	24
C. En la integración del personal a los objetivos del municipio	25
D. En la atención al público.....	26
6. INTEGRACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.....	27
A. Definición de situaciones y áreas críticas	28
B. Delimitación de la materia de conocimiento y participante	29
C. Selección del tipo y nivel de aplicación de la capacitación.....	31
D. Definición de un programa de capacitación	32
Temas.....	32
Cobertura o destinatarios	33
Tiempos.....	33
Recursos.....	34
Mecanismos de evaluación de la capacitación	35

PRESENTACION

LA SERIE GUIAS TECNICAS PARA LA ADMINISTRACION MUNICIPAL COMPRENDE UN CONJUNTO DE DOCUMENTOS QUE TIENEN COMO PROPOSITO FUNDAMENTAL APOYAR LA ACCION DE LOS AYUNTAMIENTOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS NUEVAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES EN EL MARCO DEL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LA DESCENTRALIZACION DE LA VIDA NACIONAL.

CON ESTOS DOCUMENTOS EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA (INAP), A TRAVES DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION MUNICIPAL (CEDAM), PROPORCIONA A LOS SERVIDORES PUBLICOS MUNICIPALES INFORMACION GENERAL QUE SIRVA DE APOYO Y ORIENTACION PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

CON LA RECOPIACION DE LAS EXPERIENCIAS DEL CEDAM EN MATERIA DE ASISTENCIA TECNICA A LOS MUNICIPIOS, SE ELABORO EL PRESENTE NUMERO DE LA SERIE DENOMINADA LA CAPACITACION DEL PERSONAL MUNICIPAL, QUE ABORDA LA CAPACITACION COMO EL MEDIO DE SUPERACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL AYUNTAMIENTO. Y COMO RECURSO DE ACTUALIZACION Y MODERNIZACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE DESARROLLAN EN LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL MUNICIPIO.

INTRODUCCION

LA CAPACITACION ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS DURANTE EL DESEMPEÑO DE LA FUNCION PUBLICA; TAMBIEN ES EL MEDIO PARA ELEVAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS MUNICIPALES QUE LES PERMITA UNA MEJORIA EN SU TRABAJO Y SU CULTURA.

RECONOCIENDO LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION, EN LA PRESENTE GUIA TECNICA SE TRATAN LOS TEMAS QUE EXPLICAN SUS OBJETIVOS; SU UTILIDAD Y LOS BENEFICIOS QUE APORTA AL CONJUNTO DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL.

ASIMISMO, SE RECONOCE A LA CAPACITACION COMO UN DERECHO DEL SERVIDOR PUBLICO Y COMO UNA OBLIGACION DEL AYUNTAMIENTO, POR LO QUE SE DETALLAN EN APARTADOS ESPECIFICOS LAS CARACTERISTICAS DE SUS DESTINATARIOS, LOS TEMAS Y REQUERIMIENTOS BASICOS, QUE SE ENCUENTRAN, INDICANDO ALGUNAS IDEAS PARA QUE LA AUTORIDAD MUNICIPAL IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES DE ACTUALIZACION E INFORMACION QUE SE PRESENTEN EN LAS DIVERSAS AREAS DEL AYUNTAMIENTO Y LAS BASES PARA INTEGRAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION ADECUADO A LAS CIRCUNSTANCIAS DEL MUNICIPIO.

1. QUE ES LA CAPACITACION

Es un proceso continuo y permanente de enseñanza y actualización de los servidores públicos mediante la transmisión de conocimientos por parte de un instructor, que contribuya al ejercicio de un cargo o puesto en una organización o institución determinada.

En la administración municipal es el medio de actualización y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los servidores públicos en el cumplimiento de las tareas y funciones que tienen asignadas.

A. Objetivos

La capacitación en la administración municipal se orienta a:

- Mejorar y ampliar los conocimientos de los servidores públicos en las tareas que se encuentran a su cargo.
- Desarrollar las habilidades técnicas y profesionales del personal para elevar la eficiencia de la función pública de los ayuntamientos.

- Motivar y desarrollar de manera integral a los servidores públicos, procurando para ello su vinculación personal con los objetivos del buen gobierno en los municipios.

B. Importancia

La capacitación es uno de los medios que tiene la autoridad municipal para formar equipos de trabajo en la administración del municipio para atender correctamente las demandas y requerimientos de la comunidad, ya que de esta manera se garantiza entre otras cosas: la actualización de conocimientos específicos sobre técnicas administrativas, una formación integral a nivel personal y colectiva de los servidores públicos, el cambio de actitudes negativas por otras de cooperación y compromiso en la función pública y como suma de todo lo anterior, el mejoramiento del trabajo administrativo y de los trámites y gestiones que se desarrollan al interior del Ayuntamiento en todas y cada una de las dependencias de la administración municipal.

C. Utilidad de la capacitación

Los beneficios de la capacitación de los servidores públicos se encuentran en los siguientes aspectos de la vida municipal:

- Trabajo administrativo
- Desarrollo de personal
- Ambiente de trabajo
- Atención al público

Trabajo administrativo

En este aspecto la capacitación aporta beneficios en las técnicas y procedimientos del trabajo cotidiano desarrollado en la administración municipal, mejorando las habilidades y conocimientos del personal en las áreas fundamentales del ayuntamiento, tales como obras y servicios públicos, tesorería, servicios al público, seguridad pública y recursos materiales.

Desarrollo de personal

Tanto a nivel individual como colectivo la capacitación mejora el nivel cultural y administrativo del personal, permitiéndole una motivación y compromiso particular con su trabajo, con la institución municipal y en el cumplimiento de la función pública con un alto sentido de responsabilidad social.

Ambiente de trabajo

Mediante la capacitación, las relaciones entre los funcionarios superiores y el personal encuentran un adecuado ambiente de trabajo ya que se comprende mejor la ubicación de cada servidor público en un determinado puesto con sus respectivas funciones y obligaciones, lo cual evita abusos de autoridad y mejora la coordinación y el cumplimiento de los derechos y responsabilidades tanto del trabajador como de los funcionarios municipales, y a su vez, se logra la integración efectiva de grupos de trabajo.

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, ya que favorece la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta la población ante el ayuntamiento.

2. BASE NORMATIVA DE LA CAPACITACION

La función de capacitación, generalmente está prevista en la Legislación estatal y municipal, en la ley de los trabajadores al servicio de los municipios del estado, o bien en la respectiva ley del servicio civil de la entidad federativa, cuando esta exista.

La legalidad de la capacitación se presenta en dos formas:

- Como derecho del servidor público
- Como obligación del ayuntamiento

A. Como derecho del servidor público

Toda persona que preste sus servicios en el ayuntamiento tiene derecho a recibir las facilidades necesarias para instruirse, para actualizar sus conocimientos y capacitarse en materias relacionadas con su trabajo y también en aquellas que sirvan para adquirir nociones generales de otras especialidades que contribuyan a mejorar su nivel cultural y social.

B. Como obligación del ayuntamiento

La autoridad municipal tiene la responsabilidad de proporcionar a sus servidores los medios para su capacitación y actualización, dichos medios pueden ser: cursos, seminarios, talleres, conferencias, pláticas, prácticas, ejercicios, películas y grabaciones, entre otros.

La responsabilidad del ayuntamiento consiste en apoyar el desarrollo individual y colectivo del personal para lo cual la ley lo obliga a realizar sus propios programas y en su caso promover ante diversas instancias del estado y la federación, los apoyos técnicos y asesorías en materia de capacitación, tales como: programas, cursos, material didáctico, instructores y conferencistas.

El cumplimiento de la capacitación contribuye a la integración armónica del personal en su trabajo y el mejoramiento del mismo, así como a una adecuada colaboración con las autoridades municipales que convierte la relación laboral en el propósito común de servir mejor a la comunidad.

3. CLASES DE CAPACITACION

La capacitación tiene distintas formas según sean los requerimientos de desarrollo de los servidores públicos; esta puede ser una sencilla información expuesta en un cursillo preliminar, o bien un ejercicio más complejo que implique una participación comprometida y constante del personal. En todo caso la capacitación adquiere diversas características de acuerdo con el área, especialidad, número de participantes, nivel de conocimientos, y funciones y responsabilidades de los servidores públicos que la reciben.

Las clases de capacitación consisten en los distintos enfoques que se le dá con base en las características del personal que va a participar en ella, de ahí que el tipo de enseñanza, instrucción e información difiera en todos los casos.

Los niveles de aplicación de la capacitación más comunes son los siguientes:

- Actualización
- Instrucción técnica o adiestramiento
- Enseñanza profesional
- Motivación y desarrollo

A. Actualización

Es el tipo de capacitación donde se aportan información y experiencia que sirven para poner al día los conocimientos de los servidores públicos, a efecto de que ellos apliquen las técnicas y métodos más recientes o útiles que favorezcan el desarrollo de la administración municipal.

La actualización regularmente sirve para reforzar e intercambiar las experiencias y el conocimiento previamente adquiridos por los participantes. Los medios por los cuales se desarrolla la actualización son básicamente los siguientes:

- Seminarios
- Mesas redondas
- Encuentro de servidores municipales
- Estudios de casos en talleres o grupos de trabajo
- Lecturas dirigidas
- Cursos por correspondencia

B. Instrucción técnica o adiestramiento

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

La instrucción técnica se imparte por uno o varios instructores, quienes explican con detalle los procedimientos y métodos de trabajo más adecuados para el cumplimiento de las labores encomendadas a un empleado y su ejecución coordinada, cuando el trabajo requiera de la participación de más de una persona.

El método con el cual se realiza la instrucción técnica o adiestramiento regularmente es el de enseñanza y aprendizaje efectuado mediante los siguientes procedimientos:

- Exposición de clases por parte del instructor
- Combinación de clases de teoría y práctica
- Lectura dirigida de manuales y guías técnicas
- Cursos de observación en organismos y entidades del Estado y Municipios
- Asesoría e instrucción directa del personal en el área de trabajo

C. Enseñanza profesional

Constituye la enseñanza de una materia especializado para grupos de servidores públicos técnicos y profesionales que desempeñen labores de dirección y coordinación en la administración municipal. El contenido de este tipo de capacitación incluye tanto información que actualiza, como instrucción y adiestramiento en casos prácticos relacionados con el cargo o puesto de cada participante.

La impartición de esta enseñanza requiere de instructores competentes y de un adecuado nivel profesional ya que los conocimientos que se aportan deben ser suficientes y apegados a la materia municipal que se pretenda mejorar.

Los medios que se utilizan son principalmente:

- Clases y exposiciones de temas
- Conferencias y pláticas
- Métodos de trabajo en equipo
- Métodos de discusión y análisis de temas
- Lecturas dirigidas
- Estudio y análisis de experiencias en administración municipal

D. Motivación y desarrollo

Es la capacitación complementaria al trabajo que desarrolla el servidor municipal, o bien aquella que le sirva para mejorar sus conocimientos generales y sus habilidades en otras áreas culturales, educativas y laborales así como para elevar su nivel de vida.

En esta enseñanza se encuentra la capacitación para desarrollar oficios y actividades productivas, como son los cursos de corte, confección, plomería, carpintería, y manualidades, incluye también otro tipo de educación que mejora el nivel de vida del servidor público, tal como la educación primaria, secundaria y media superior para adultos y los cursos relacionados con la cultural, recreación y deportes.

Los medios usuales para el desarrollo de estos conocimientos son entre otros:

- Cursos de especialidades (en aula o por correspondencia)
- Talleres de oficios y trabajos manuales
- Talleres de lectura
- Conferencias y pláticas
- Programas de radio y televisión

4. PARTICIPANTES DE LA CAPACITACION

Son aquéllos servidores públicos a quienes se les ofrece ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades técnicas en el desempeño de sus labores mediante la capacitación.

En los cursos de actualización y adiestramiento es aconsejable que los participantes formen grupos de personas con conocimientos similares cuya actividad en la administración municipal sea en cargos y puestos equivalentes, es decir, que tengan el mismo nivel jerárquico o bien que se desempeñen como equipo en un área de trabajo determinado.

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

En principio, los participantes de la capacitación son todos los servidores públicos municipales que pueden agruparse como sigue:

- Niveles superiores
- Niveles medios
- Niveles técnico y operativo

A. Niveles superiores

En este grupo se encuentran los funcionarios y directivos de la administración municipal tales como: Secretario del ayuntamiento, tesorero, director de obras y servicios públicos y demás jefes de las dependencias del ayuntamiento.

También pueden participar en la capacitación a este nivel las autoridades municipales que deseen tener un mejor conocimiento de los ramos de la administración que tengan bajo su vigilancia en el ayuntamiento. Su participación puede ser motivo de un curso donde se traten temas generales del gobierno y otros particulares que expliquen los sistemas y procedimientos de la administración municipal.

Dependiendo de los temas de la capacitación y el nivel de conocimientos de los participantes se definen los medios de enseñanza que mayores garantías ofrezcan para obtener resultados positivos y experiencias aplicables a la realidad del ayuntamiento que esté promoviendo la capacitación.

B. Niveles medios

Bajo esta denominación se agrupa a los servidores públicos municipales que desempeñen cargos de jefatura y administración, que dependen directamente de los responsables de las respectivas dependencias del ayuntamiento, se trata de jefes de departamento y oficina, así como administradores y encargados de los servicios públicos.

Los servidores públicos de este nivel llevan a cabo la coordinación y supervisión de los trabajos normales y extraordinarios, además de dar órdenes y vigilar que las disposiciones directivas se cumplan.

La capacitación en los niveles medios es de fundamental importancia, ya que a partir de sus integrantes como se instruye y dirige a todo el personal, por lo que su contenido debe orientarse hacia la instrucción, actualización, motivación y desarrollo integral combinando los diferentes medios de enseñanza que mejor respondan a los requerimientos del ayuntamiento.

C. Personal técnico, profesional y operativo

En este nivel se ubica la mayor parte de los servidores públicos municipales que desempeñan actividades administrativas y auxiliares bajo las órdenes de un superior; es el personal que tiene puestos profesionales, técnicos y operativos tales como las secretarías, auxiliares, encargados de oficinas, atención al público, cajeros, contadores, auxiliares de intendencia, vigilantes y policías.

Este personal que constituye la base de la organización municipal, ejecuta las órdenes y encargos que le encomiendan las autoridades y los funcionarios municipales, mediante sus conocimientos y utilizando los instrumentos, equipo y material de trabajo que suministra el ayuntamiento.

Los recursos que regularmente contribuyen al desarrollo de este nivel son los de adiestramiento y actualización de su educación básica (primaria y secundaria) así como la instrucción a partir de manuales internos de administración del ayuntamiento que expliquen los procedimientos de trabajo que deban ejecutarse en el cumplimiento de las tareas propias de sus respectivos puestos.

5. IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Es el diagnóstico del desempeño del personal y de los sistemas de trabajo, por lo cual se reconoce la problemática administrativa y los medios de la capacitación que tienden a resolverla.

La necesidad de capacitar a los servidores públicos municipales puede presentarse ante situaciones tales como: retrasos en la ejecución de trabajos y cumplimiento de órdenes; insuficiencias del conocimiento técnico del personal de un área; cargas desproporcionadas de trabajo en la administración municipal; una lenta atención de las demandas de la comunidad; desperdicio de recursos materiales y económicos en la realización de un trabajo determinado; desinterés del personal en relación con los objetivos del gobierno municipal; complejidad de áreas tales como obras y servicios públicos; insuficiencias en los métodos de atención al público, deficiencias en la distribución, vigilancia y supervisión de órdenes, ineficiencia o negligencia de los servicios públicos y obsolescencia de métodos y procedimientos administrativos.

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

Las necesidades de capacitación regularmente se manifiestan en los siguientes aspectos de la administración municipal:

- En la organización y sistemas administrativos
- En el desempeño del puesto
- En la integración del personal a los objetivos del municipio
- En la atención al público

A. En la organización y sistemas administrativos

La organización incluye la estructura administrativa del ayuntamiento que es el conjunto de dependencias y oficinas que llevan a cabo la gestión municipal; las atribuciones y funciones de cada área; y los recursos materiales y financieros, así como el personal que ahí labora.

Los sistemas administrativos se refieren a los métodos de trabajo; procedimientos y formas de trámite y atención de las actividades de cada área.

En este aspecto las necesidades de capacitación pueden identificarse cuando el personal ejecuta sus actividades sin una adecuada coordinación o una orden poco precisa que se manifiesta en la ejecución de una misma actividad en varias áreas, el desperdicio de esfuerzos y recursos, la indefinición de las competencias y funciones de cada dependencia y los inadecuados métodos de trabajo.

B. En el desempeño del puesto

El puesto es la adscripción formal de un servidor público en una labor determinada, con una serie de responsabilidades y un conjunto de funciones de carácter operativo que lo ubica en un nivel específico en la administración municipal.

En múltiples ocasiones el puesto es de una gran complejidad por lo especializado o meticuloso de sus tareas. En este caso, la persona que lo ocupa debe tener los conocimientos y habilidades técnicas suficientes para poder ejecutarlo sin problemas. Cuando esto no ocurre, el ejercicio del puesto es incompleto, inconsistente o ineficaz. La capacitación en el desempeño del puesto se orienta a dotar al empleado de la información, conocimientos y habilidades que le permitan un adecuado cumplimiento de sus funciones y labores propias de su adscripción.

La capacitación en el puesto combina distintos medios de enseñanza como pueden ser la actualización, el adiestramiento y el desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas.

C. En la integración del personal a los objetivos del municipio

Este aspecto se refiere a la motivación y desarrollo integral de los servidores públicos y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados, funcionarios y autoridades del ayuntamiento.

En términos generales, los objetivos del municipio son: Servir a la comunidad y fomentar el desarrollo social, económico, político, educativo y cultural de la población. Consecuentemente la labor de los servidores públicos municipales debiera ser el desempeño eficaz, eficiente, responsable, profesional y ágil de las tareas que tienen encomendadas.

El servicio público es el desempeño de un cargo en un gobierno, sea este federal, estatal o municipal; por esta razón el empleado del ayuntamiento no es un trabajador que persiga fines de lucro sino que su papel es el de atender el bienestar social de la comunidad.

Cuando el servidor público no hace suyas las finalidades del municipio se requiere de una instrucción, o enseñanza que lo motive a comprometerse con sus responsabilidades y a elevar su rendimiento.

D. En la atención al público

El vínculo de la administración municipal con la comunidad en materia de trámites se manifiesta en: pagos diversos; solicitud de acciones específicas de la autoridad; audiencia pública; orientación, información y quejas; resolución de casos de infracciones a los reglamentos municipales y demás situaciones en que un miembro de la comunidad realice una gestión frente a un servidor público del municipio.

Las necesidades de capacitación pueden presentarse cuando se observen entre otras irregularidades las siguientes: trato inadecuado al público, deficiencias en la orientación e información sobre trámites; complicación en los procedimientos para realizar gestiones y pagos, el número creciente de inconformidades y quejas presentadas por usuarios; una audiencia pública congestionada y las necesidades que expongan los encargados de atención directa al público.

6. INTEGRACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Un programa de capacitación es la estimación de necesidades de instrucción, conocimientos y actualización de los servidores públicos municipales que incluye la definición de destinatarios, los temas o contenidos de la instrucción, el tipo de ejercicio, los medios de enseñanza, los recursos materiales y financieros, y el tiempo que dure su ejecución.

Es posible que el municipio organice su propio programa de capacitación o recurra para tal efecto a alguna institución externa especializada en la materia.

La capacitación debe considerarse como un proceso donde existen objetivos, recursos, responsables, destinatarios, resultados y mecanismos de evaluación. De ahí que su desarrollo se inicia desde la identificación de las necesidades de capacitación y concluya con la verificación de los beneficios que aportó al servidor público y, sobre todo al mejoramiento de su trabajo así como de los métodos y procedimientos con los que éste se efectúa.

Las etapas del proceso de capacitación en el ámbito de la administración municipal son las siguientes:

A. Definición de situaciones y áreas críticas

En esta primera etapa el presidente municipal o el encargado de personal del ayuntamiento identifican las necesidades de capacitación mediante la recopilación de datos o pruebas que muestren los problemas operativos de una o varias áreas. Los medios para obtener estos datos regularmente son los informes de los responsables de las dependencias municipales, los reportes financieros que muestren los principales gastos de administración, los controles de asistencia del personal, las quejas y denuncias de la comunidad, los registros de acuerdo de cabildo comparados con las fechas reales de su cumplimiento, la observación directa e inspección de los trabajos de las áreas y del personal, los diagnósticos administrativos y auditorías practicadas, la comparación de las responsabilidades de un puesto con el desempeño que tienen las personas, los expedientes del personal para verificar su grado de conocimiento, y el análisis de la complejidad de los procedimientos de trámite que se practican en la administración municipal.

Estos datos proporcionarán una visión general de las necesidades de capacitación del personal, así como también la identificación y selección de áreas críticas que deberán tener una atención prioritaria. Su recopilación puede efectuarse mediante entrevistas y cuestionarios aplicados entre los responsables de las dependencias municipales, así como por la observación directa del trabajo administrativo. La identificación de evidencias y áreas críticas facilita la selección de los temas de la capacitación.

B. Delimitación de la materia de conocimiento y participante

La materia de conocimiento se refiere al tipo y especialidad de la información que debe ser proporcionada a los participantes de la capacitación; se trata de una identificación clara de los temas y contenidos de un curso, taller u otro medio de enseñanza.

En el cuadro siguiente aparecen algunas materias de conocimiento y participantes que puede servir como ejemplo para seleccionar las áreas, personas y números de integrantes en un programa de capacitación.

MATERIA DE CONOCIMIENTO	PARTICIPANTES	AREAS DE ADSCRIPCION
Temas: <i>Gobierno y administración municipal</i> ⌘ Conceptos ⌘ Legislación y reglamentación ⌘ Organización y funcionamiento	Autoridades municipales, niveles superiores, medios	Oficina del presidente municipal, Secretaría del ayuntamiento, direcciones, departamentos, oficinas y unidades administrativas de servicios públicos.
<i>Hacienda municipal</i> ⌘ Recaudación ⌘ Contabilidad, cuenta pública y patrimonio municipal ⌘ Presupuesto	Niveles superiores, medios, personal, técnico y operativo	Tesorería municipal, departamentos de ingresos y contabilidad, unidades administrativas de los servicios públicos.
<i>Servicios públicos</i> ⌘ Administración ⌘ Operación y mantenimiento ⌘ Alternativas de prestación	Niveles superiores, medios, personal técnico y operativo	Dirección y departamentos de obras y servicios públicos, unidades administrativas de los servicios públicos.
<i>Promoción social</i> ⌘ Atención al público ⌘ Desarrollo comunitario ⌘ Cultura y recreación	Niveles superiores, medios, personal técnico y operativo	Secretaría del Ayuntamiento, direcciones, departamentos, oficinas y unidades administrativas diversas.
<i>Planeación y desarrollo municipal</i> ⌘ La programación municipal ⌘ La coordinación municipio Estado en el COPLADE	Niveles superiores y medios	Dirección y/o departamentos de técnicos, planeación y miembros del Comité de Planeación del Desarrollo Municipal.

C. Selección del tipo y nivel de aplicación de la capacitación

Consisten en la delimitación del tipo de capacitación que se va a proporcionar, misma que puede ser: de integración al puesto, para el desarrollo de conocimientos y habilidades, de integración en la organización administrativa del ayuntamiento, servicios al público, adiestramiento en sistemas y procedimientos de trabajo, manejo de equipo y para el mejoramiento del nivel educativo y cultural del servidor público.

Junto con esta definición del tipo de capacitación se debe delimitar su nivel de aplicación que consiste en el enfoque o grado de especialización del conocimiento que se va a impartir, de tal forma que se precise si la capacitación va a consistir en actualización de conocimientos, instrucción o adiestramiento, enseñanza profesional o especializada de acuerdo con un área administrativa del ayuntamiento, o bien si va a ser un conocimiento que sirva para motivación y desarrollo integral del servidor público.

La selección del tipo de capacitación y nivel de aplicación facilita a la autoridad municipal definir qué se necesita de conocimientos generales y qué se requiere de otros cuya actualización favorezca el rendimiento del empleado.

D. Definición de un programa de capacitación

Un programa de capacitación es el conjunto de estimaciones de recursos, medios, tiempos y cobertura de las acciones a realizar que prevén las autoridades municipales para darles una idea de las implicaciones en recursos y requerimientos de un curso o evento donde se actualice y capacite a los integrantes del municipio. El programa puede organizar uno o varios cursos e incluye un desglose de la capacitación en los siguientes elementos:

- Temas
- Cobertura o destinatarios
- Tiempos
- Recursos
- Mecanismos de evaluación de la capacitación

Temas: Se refieren al tipo de conocimientos que deberán tratarse e impartirse en el curso o cursos que se estén previendo como prioridades en el ayuntamiento y otros que de manera complementaria se puedan desarrollar.

Los temas son variados, de acuerdo con el nivel de desarrollo y complejidad de la administración municipal, sin embargo es conveniente enlistarlos ya que esto permite agruparlos en áreas y apreciar la forma e intensidad en que deban proporcionarse.

Cobertura o destinatarios: Es el número de participantes que integrarán los cursos del programa de capacitación, la cobertura detallada también hacia qué niveles y a quiénes van dirigidos los contenidos del programa. Aunque la capacitación es un medio de superación y mejoramiento de la administración municipal, es recomendable que el número de participantes no sea elevado, por lo que debe preverse una adecuada selección de cada persona que asistirá a los cursos.

Tiempos: Es la estimación de la duración de cada uno de los cursos de capacitación, misma que debe prever un número de horas suficiente durante los días y tiempo en que la actividad del ayuntamiento sea un poco menor en la comparación con otros de mayor movimiento en los trámites y gestiones de sus dependencias.

Recursos: Es la estimación de los recursos necesarios para el desarrollo del programa de capacitación, tales como: Local, papelería, material de lectura y fotocopias, así como los costos para la contratación de la institución que proporcionará la capacitación, los honorarios del instructor, en su caso y los gastos de transporte, alimento y hospedaje para los instructores y participantes en aquellos cursos que sean impartidos en otra localidad.

Cabe señalar que muchos programas de capacitación pueden desarrollarse con el apoyo del estado, de la federación y otros organismos por lo que la estimación de los recursos debe contemplar todas las alternativas de cooperación a efecto de reducir el costo que tendría que erogar el ayuntamiento en la realización de estos cursos.

En el caso de que las autoridades municipales consideren que no cuentan con los recursos suficientes para desarrollar un programa de capacitación y tenga que solicitar el apoyo de un organismo especializado en la materia podrán solicitar el apoyo de un organismo especializado en la materia.

Mecanismos de evaluación de la capacitación: El programa de capacitación deberá tener definición clara de los objetivos de los cursos, que pueden ser entre otros: actualizar, adiestrar, informar, instruir, desarrollar habilidades, educar, concientizar y motivar a los servidores públicos municipales. La evaluación del programa tiene que establecer metas mínimas que puedan cubrirse por cada uno de los servidores públicos que hubieran participado en un curso, por ejemplo: El mejoramiento de la atención al público, mayor eficiencia en su trabajo, mejor comunicación entre el personal, y un adecuado manejo de los instrumentos, equipo y recursos del ayuntamiento, a efecto de obtener una mayor productividad y un mejor servicio al público.

El programa de capacitación debe tener una estructura sencilla que responda las preguntas básicas que usualmente se presentan a la autoridad municipal, tales como:

- ¿Cuáles personas y de qué áreas requieren la capacitación?
- ¿Cuáles son los temas y contenidos mínimos que deberán tratarse en los cursos?
- ¿Cuándo y con qué duración deberá desarrollarse los cursos?
- ¿Dónde, con qué material y con cuánto dinero podría desarrollarse la capacitación?
- ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la capacitación y con qué indicadores se va a comprobar si fue benéfica?
- ¿Quién o quienes son los más indicados para proporcionar la capacitación?
- ¿Con qué colaboración externa se puede contar?

En múltiples ocasiones las preguntas del programa de capacitación pueden tener una respuesta inmediata, sin embargo otras veces requerirán la participación de otras personas o instituciones ajenas al ayuntamiento que orienten a la autoridad municipal para integrar su respectivo programa.